

**Disclaimer**

*O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.*

*Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.*

## **Emmrich Audit**

### **1. Histórico**

A Emmrich Audit foi fundada em 1960 por Johnson Emmirch, jovem de 25 anos (na época) que havia trabalhado cinco anos em uma grande empresa de auditoria americana e decidiu abrir sua própria empresa de auditoria e consultoria, seguindo suas crenças de transparência e honestidade no momento de realizar algum projeto em clientes. Seu principal lema era: “Não importa o dinheiro, mas sim nossa integridade como empresa.”.

Conforme os anos foram passando, a Emmrich Audit foi ganhando bastante espaço no mercado americano de auditoria, chegando à liderança no mercado (em quantidade de clientes Fortune 500) em 1980, onde a empresa já alcançava receitas anuais de US\$ 7 bilhões e lucro líquido de US\$ 1 bilhão.

Com tanto sucesso, a empresa começou a expandir seus serviços, iniciando diversas frentes de consultoria. Criou as diretorias de Consultoria Tributária, Consultoria de Tecnologia e Consultoria Estratégica que, em 1990, já representavam 40% da receita total da Emmirch.

Entre 1995 e 1999 houve uma grande reestruturação no mercado de auditoria, com diversas fusões e aquisições no mercado, sem a Emmrich a única a não participar de nenhum grande negócio, mesmo assim mantendo a liderança.

Em 2000, a Emmrich trocou toda sua diretoria, inclusive o CEO, trazendo executivos dos concorrentes para iniciar a maior consolidação do mercado e deixando a empresa ainda mais líder. Na época existiam oito grandes auditorias (representando 96% de *market share* em receita) e o plano estratégico era fazer aquisição de três, resultando em um mercado ainda mais concentrado, com menos concorrentes, e tendo a Emmrich como líder absoluto.

As aquisições foram feitas, o que deixou a empresa com caixa muito baixo, dado que foi utilizado pouco recurso externo para as operações. Portanto os próximos anos seriam direcionados a integrar as operações das empresas adquiridas e aumentar a receita da empresa significativamente, buscando grandes clientes, os chamados *key accounts*, para ajudar nesse grande desafio.

### **2. O grande cliente**

Em 2006, praticamente todos os esforços estratégicos da Emmrich estavam em conseguir a conta da Bekon Energy, a maior empresa do setor de energia, com receitas anuais de US\$ 400 bilhões, valor de mercado de US\$ 600 bilhões e que era considerada a empresa mais admirada do mundo por cinco anos seguidos.

Para conseguir a conta, a Emmrich fez uma oferta de serviços que incluía os serviços de auditoria, consultoria tributária e estratégica. Essa oferta contemplava cinco anos e o valor era de US\$ 5 bilhões (US\$ 500 milhões a auditoria, US\$ 1,5 bilhão a consultoria tributária e US\$ 3,0 bilhões a consultoria estratégica), o que representaria algo em torno de 13% da receita nos próximos cinco anos em um único cliente.

Depois de meses de negociação, a proposta foi finalmente aceita. Houve uma grande festa na Emmrich, pois além de conseguir um cliente extremamente estratégico em sua carteira, retirou o principal cliente do seu concorrente mais próximo.

Internamente também houve uma grande competição para saber quais seriam os times que ficariam alocados praticamente *full-time* na Bekon, dado que isso traria muito benefício ao histórico profissional de qualquer colaborador alocado nesses projetos.

### 3. Richard Willians

Você é Richard Willians, 29 anos, formado em contabilidade pela Universidade de Chicago, e trabalha na Emmrich desde sua graduação, aos 25 anos. Por ser considerado um *high potential*, passou pelas posições de analista, auditor e *associate* e menos de dois anos, recebendo a promoção para manager aos 27 anos. O *principal* da sua divisão de auditoria gosta muito do seu trabalho e fez a proposta de subir ao cargo de *director - key account*, com aumento significativo de salário e o melhor, ser responsável pela conta da Bekon Energy, algo invejado até por cargos mais altos que o seu, porém em clientes com menor expressão.

### 4. O dilema

Iniciando seus trabalhos no processo de auditoria da Bekon, você logo percebeu que o desafio realmente era gigante. A empresa detinha 10 unidades de negócios, com operações em 50 países. Fazer a consolidação dos números não era uma tarefa trivial do lado operacional. Para dificultar ainda mais as coisas, o CFO da Bekon, Gregor Pull, era uma pessoa extremamente difícil de lidar. Muito agressivo e arrogante, ele questionava todos os números que a equipe da Emmrich consolidava, tanto em receita quanto (principalmente) nas despesas.

De certa forma ele colocava bastante gente na parede, inclusive os grandes diretores da Emmrich, para impor o número que ele julgava ser interessante para os resultados da Bekon. Indo no limite do aceitável, em dois anos nada foi feito fora dos princípios contábeis, portanto você estava desgastado, porém tranquilo.

Infelizmente, na apuração dos resultados do terceiro trimestre de 2003, você percebeu que havia um problema na consolidação de dados de algumas filiais da empresa. Questionou seu *sênior manager* responsável por essa atividade desde o início da conta e percebeu que, por dois anos seguidos, havia um erro considerável na apuração dos números, transformando uma empresa extremamente saudável (do ponto de vista contábil) em uma empresa com sérias dificuldades. Investigando o caso mais a fundo, você descobriu (sem provas concretas, porém muito evidentes) que seu *sênior manager* vem recebendo dinheiro por fora para encobrir esse problema, o que fez você imediatamente demiti-lo.

Rapidamente você foi conversar com o Gregor e explicar o problema. Foi a pior coisa que poderia ter feito. Gregor jogou a culpa em você, dizendo que a responsabilidade pelos números finais era da Emmrich e que se fosse reconhecido essas despesas adicionais no resultado da empresa, a Bekon quebraria o contrato com a Emmrich, que já estava em processo de negociação da renovação, resultando na perda do maior cliente da auditoria e acabando com a sua carreira, dado que você não tem provas que demonstrem que a própria Bekon fornecia dados incorretos e pagava propina para seus auditores.

Em duas horas você terá que decidir o que fazer, pois a última reunião antes da apresentação dos números para a diretoria, e posteriormente ao mercado, será conduzida por você.

Você pensou em três alternativas:

- 1) Manter os números da forma que estavam sendo contabilizados há dois anos e, após a divulgação, solicitar uma transferência de cliente;
- 2) Procurar outro emprego (em outra empresa) antes do prazo de finalização do processo de auditoria na Bekon;
- 3) Reconhecer as grandes despesas descobertas de última hora, apresentá-las à diretoria da Bekon e Emmrich, o que certamente resultaria na perda da maior conta de toda história da consultoria, e aguardar eventuais consequências.

Uma coisa é certa, na última opção as chances de sua carreira ser arruinada e ser processado tanto pela Bekon quanto pela Emmrich são enormes.