

O FRACASSO DA CARILLION: RISCOS MAL-ENTENDIDOS E AUDITORES LIMITADOS

A empresa britânica de construção e logística Carillion entrou em colapso em Janeiro, em uma implosão comercial arrasadora que deixou dezenas de milhares de desempregados, mais de £1 bilhão em dívidas não pagas e uma comunidade atônita de governança corporativa perguntando-se o que houve.

Como poderia uma falha tão gigantesca surgir sem qualquer aviso aparente?

Mais precisamente, como poderia a ocorrência de um fracasso tão gigantesco passar despercebida por tanto tempo hoje, em 2018? Os últimos 20 anos tiveram uma miríade de fracassos comerciais – Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Satyam, Royal Bank of Scotland e muito mais – que impulsionou a governança corporativa moderna e as demandas por uma função sólida de avaliação. Essas ocorrências deveriam servir de lições aprendidas e oferecer a sabedoria necessária para prevenir falhas de supervisão como esta.

E, no entanto, aqui estamos novamente, vasculhando os escombros de outro colapso corporativo, para ver quais novas lições podem ser encontradas.

O Que Deu Errado

Os últimos dias da Carillion começaram em Julho de 2017. A empresa anunciou uma baixa de £845 milhões em projetos que não eram mais lucrativos; e, nos últimos anos, tinham surgido dívidas de mais de £600 milhões na época. O CEO da Carillion, Richard Howson, pediu demissão. A empresa cancelou seu dividendo.

Os meses seguintes foram ainda piores. A dívida foi inflada para mais de £900 milhões. Em Setembro, a Carillion relatou uma perda de mais de £1 bilhão no primeiro semestre de 2017. Em Novembro, os executivos avisaram que a empresa violaria seus *covenants* e divulgou um rombo de quase £600 milhões em seu fundo de pensão.

O governo britânico, que dependia da Carillion para tudo, desde a gestão de bases militares até a entrega de refeições escolares, começou a trabalhar em um



Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 190.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

plano de resgate. Mas nenhum foi desenvolvido, visto que o cenário financeiro da empresa continuou a piorar. A Carillion entrou em liquidação em Janeiro, com £29 milhões em dinheiro e £1,3 bilhão em dívidas.

Por baixo desses fatos históricos, no entanto, estão perguntas mais complexas sobre estratégia e supervisão.

Obtendo a Avaliação Certa de Riscos

A primeira pergunta é como o comitê de auditoria da Carillion não percebeu o agravamento de seu quadro financeiro. A resposta aponta para a forma como um conselho conecta o desempenho operacional e o gerenciamento de riscos aos resultados financeiros.

Por exemplo, na análise mais simples, a Carillion fracassou porque, ao mesmo tempo em que acumulou dívida, concluiu que diversos contratos de peso não foram tão lucrativos quanto o esperado inicialmente (se é que foram, de fato, lucrativos). O dinheiro levantado através dessa dívida tinha sido usado, entre outros fins, para manter o pagamento dos dividendos aos investidores – motivo pelo qual, quando a Carillion precisou de dinheiro na segunda metade de 2017, os cofres estavam vazios.

É fácil culpar o conselho da Carillion por permitir que a administração fizesse uma engenharia financeira como essa. Os membros desagradados do Parlamento fizeram justamente essa crítica. Mas a verdade completa é mais complicada.

Inflar a dívida para pagar dividendos não é algo inédito e pode ser uma parte razoável da engenharia financeira. O desafio para os conselhos é garantir um volume prudente de empréstimos para pagar os dividendos, em vez de um volume excessivo. Portanto, o comitê de auditoria da Carillion precisava entender como essas obrigações financeiras seriam honradas no futuro.

Em termos práticos, o conselho precisava de garantia de que o desempenho operacional da empresa – principalmente, os custos de gerenciamento dos contratos atuais – geraria o dinheiro necessário para saldar essa dívida. Precisava saber que as práticas de gerenciamento de riscos nas operações eram suficientemente fortes para (a) apoiar o cenário otimista que a Carillion projetou nos anos anteriores ao seu colapso; ou (b) agravar quaisquer preocupações de que os contratos não fossem tão lucrativos quanto previsto, com antecedência suficiente para que o conselho pudesse trabalhar com o CEO para fazer as correções necessárias.



Esse é um ponto sutil, mas importante, às vezes não visto pelos membros de comitês de auditoria: essa parte do dever de garantir um reporte financeiro eficaz significa confirmar as premissas operacionais por trás desses números. Usando o *framework* de controle interno do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), poderíamos localizar esse dever em Informações e Comunicação: Princípio 13: “a organização obtém ou gera e utiliza informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno”.

O conselho da Carillion tinha um "comitê de grandes projetos" para aprovar compromissos e contratos significantes. Dentro do próprio negócio, a administração implementou um sistema de revisão por pares para a gestão dos contratos, e a autoavaliação dos controles por parte dos gestores.

Claramente, essas práticas de gerenciamento dos riscos operacionais foram insuficientes. Isso levou a perdas crescentes em projetos que arruinaram a empresa.

Em Falta: O Auditor “Criado em Liberdade”

Muitos estão culpando o auditor externo da Carillion por não ter enxergado a desgraça iminente. Outra pergunta razoável a fazer: por que a função de auditoria interna da Carillion não disparou alarmes suficientes em meados da década de 2010, antes da calamidade de 2017?

A Carillion terceirizou a função de auditoria interna para um prestador de serviços. No caso da Carillion, o plano de auditoria da função terceirizada cobria três anos. Como disse o *chief audit executive de facto* da Carillion em uma audiência no Parlamento em Fevereiro:

Normalmente, [nós] fazemos isso a cada três anos e, depois, fazemos um plano para cada ano. Fazemos isso em contato com a empresa e, por fim, levamos para o comitê de auditoria e definimos para o comitê de auditoria o que vamos fazer e o que não vamos fazer.

Um prestador de serviços contratado dificilmente teria insistido em garantir uma cobertura de auditoria maior do que a permitida no contrato – e orientada pelo cliente (o comitê de auditoria da Carillion). Entretanto, a auditoria interna precisa se concentrar nos riscos conforme eles surgem, não naqueles identificados no início do ano, ou naqueles identificados três anos antes.

É fundamental que o comitê de auditoria cumpra com suas responsabilidades de supervisão da auditoria interna. Para garantir uma função de auditoria interna de alta eficácia, os comitês de auditoria devem (no mínimo):

- Envolver-se em um relacionamento aberto e transparente com o *Chief Audit Executive* (CAE).
- Permitir que a auditoria interna seja independente, mantendo um relacionamento claro de reporte funcional.

Começando o Diálogo

De onde vem o risco financeiro?

A falha fatal da Carillion veio da adoção de uma estratégia financeira (alto endividamento e um balanço patrimonial pesado de ativos intangíveis, mais do que ativos físicos) que dependia de um forte desempenho operacional. Quando esse desempenho fracassou, a estratégia financeira se tornou uma corda no pescoço da organização. Algumas perguntas a serem consideradas incluem:

- O seu comitê de auditoria tem um entendimento claro das premissas operacionais por trás da engenharia financeira?
- Como o comitê de auditoria avalia as práticas de gerenciamento de riscos nas operações, para garantir que essas suposições sejam verdadeiras?

Boas-Vindas ao Auditor “Free-Range”

A função terceirizada de auditoria da Carillion trabalhou em contratos de longo prazo com uma revisão anual dos planos de auditoria. Infelizmente, a auditoria interna não parecia ciente dos riscos operacionais que cresciam na Carillion, o que fez com que a auditoria interna não reagisse ao desastre que ocorreu em 2017. Algumas perguntas adicionais a serem consideradas:

- Como o seu comitê de auditoria capacita a função de auditoria interna, para que ela seja ágil e responsiva, especialmente em funções terceirizadas, em que suas obrigações são definidas por linguagem contratual?
- A sua função de auditoria interna é verdadeiramente focada no risco ou simplesmente executa um plano de auditoria obsoleto?
- A sua função de auditoria interna é ágil na prática? O CAE desafia o status quo do negócio? Como o comitê de auditoria incentiva o CAE a ser desafiador?

- Reunir-se regularmente com o CAE sem a presença da administração.
- Garantir que o plano de auditoria inclua a contribuição do comitê de auditoria.
- Revisar o Estatuto do Comitê de Auditoria ao menos uma vez ao ano, para garantir supervisão suficiente para a função de auditoria interna.

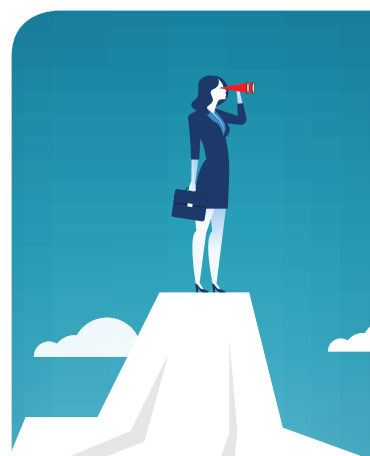
Outra questão importante para os comitês de auditoria é como mesclar sua demanda por uma função de auditoria ágil e responsiva, que possa lidar com preocupações de riscos de maneira tempestiva, com o modelo terceirizado ou com um grupo de auditoria que acredite que os riscos do ano passado podem direcionar o trabalho deste ano.

Por exemplo, no relatório mais recente do *North American Pulse of Internal Audit* do The IIA, 67% dos entrevistados disseram que a agilidade será importante no futuro. A agilidade exigirá flexibilidade na definição de prioridades, além da capacidade de detectar riscos emergentes com antecedência e de classificar sua possível severidade. Trabalhar em ciclos de três anos, com a aprovação anual do comitê de auditoria, não suprirá essa necessidade.

Conclusão

As consequências da Carillion continuarão por algum tempo. Os legisladores e reguladores britânicos pediram uma investigação da empresa e de seu auditor externo; da profissão de auditoria em geral, e se as empresas *Big Four* precisam de mais concorrência; e até mesmo de outros lapsos regulatórios e políticos que permitam que um prestador de serviços tão importante para o governo britânico vá à falência tão rapidamente.

A comunidade de governança corporativa, no entanto, pode aprender diversas lições com esse acontecimento. Acima de tudo, os comitês de auditoria precisam garantir seu entendimento das práticas de gerenciamento de riscos nas operações que sustentam os resultados financeiros que eles analisam e aprovam. Também devem estabelecer uma função de auditoria interna progressiva – uma que possa reagir rapidamente junto com um cenário de risco de ágil transformação.



Pesquisa Rápida

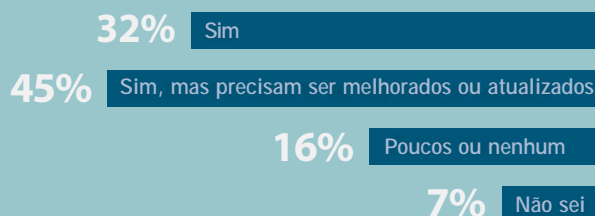
Qual a lição mais importante sobre o colapso da Carillion?

- Claro entendimento de como os riscos operacionais em mudança podem afetar as premissas operacionais.
- Importância de uma função ágil de auditoria interna, que possa investigar os riscos emergentes e lidar com as preocupações rapidamente.
- Um comitê de auditoria com tempo e foco para desafiar os auditores e a administração, e obter as avaliações necessárias.

Visite www.theia.org/toner para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

Resultados da Pesquisa Rápida:

Sua organização tem procedimentos claros, específicos e atualizados de resposta a crises?



Fonte: Pesquisa do *Tone at the Top* de Fevereiro de 2018.