

COVID-19: UMA JANELA PARA FRAUDES CORPORATIVAS?

Profissionais de governança, risco e *compliance* perceberam crescimento de vulnerabilidades com a pandemia, mas também foram adotadas ações para mitigá-las que podem ser usadas para enfrentar crises futuras.

Iedo Matuella Filho – Mestre pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: iedofilho@alumni.usp.br

Claudio de Souza Miranda – Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

E-mail: csmiranda@usp.br

Jonny Mateus Rodrigues – Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP).

E-mail: jonny.rodrigues@fgv.br

Resumo

Objetivo: entender a percepção dos participantes do mercado de governança, riscos e *compliance* (GRC) sobre ocorrência de fraudes corporativas no período crítico da Covid-19.

Estado da arte: estudos mostram que momentos de crise favorecem fraudes. Conforme a ótica do triângulo de fraudes, a maior suscetibilidade vem do crescimento de pressões, das oportunidades para fraudar e da racionalização para justificar os atos fraudulentos.

Escopo: o estudo foi realizado com base em questionário de *survey* respondido por 120 profissionais de GRC, testes de hipótese e análises descritivas.

Originalidade: o artigo traz a percepção dos participantes do mercado de GRC no Brasil sobre o aumento de fraudes durante a Covid-19, mostra quais ações foram tomadas para mitigar os problemas e as perspectivas para o futuro.

Impactos: a pesquisa pode auxiliar profissionais com *benchmark* de alterações do GRC em momentos de tomada de decisão acelerada e com pouca informação.

Palavras-chave: governança, riscos e *compliance*, GRC, pandemia, fraudes, gestão de crise, tomada de decisão.

No início da Covid-19, surgiram preocupações de como as modificações organizacionais provocadas pela pandemia afetariam os riscos de fraudes corporativas¹. Sem garantias de que estariam tomando as melhores decisões, as organizações substituíram operações presenciais por remotas e adaptaram seus sistemas para que isso ocorresse da melhor forma possível. Tais mudanças poderiam trazer vulnerabilidades, com fragilização dos ambientes de controle internos, riscos de segurança cibernética e problemas reputacionais, entre outras questões. Além disso, as áreas de governança, riscos e *compliance* (GRC) poderiam sofrer desinvestimentos com a possível realocação de recursos para reorganizar outras áreas das empresas.

O cenário era ideal para uma avaliação dos impactos de grandes períodos de incerteza nas práticas de GRC. Pesquisas anteriores relacionaram a importância dessas atividades para redução de casos de corrupção e fraudes no Brasil². Este estudo então buscou entender como os profissionais de GRC perceberam os riscos de fraudes corporativas com a eclosão da Covid-19 e quais ações foram tomadas para mitigá-los. Foi elaborado um questionário, com a ajuda de 12 entrevistados, que foi respondido por 120 profissionais contatados pela rede social LinkedIn.

Os possíveis aumentos de riscos foram avaliados pela ótica da teoria do triângulo de fraudes³, que considera três aspectos para explicar a suscetibilidade de funcionários para violar leis, regulamentos, políticas, procedimentos e controles internos organizacionais. São eles o aumento de *pressão*, por, por exemplo, problemas pessoais ou empresariais diante de uma crise como a da Covid-19; as brechas que aumentam a *oportunidade* de fraudar, por exemplo, quando faltam investimentos em controles; e, por último, a *racionalização*, quando o funcionário procura justificar atos fraudulentos, por exemplo, para salvar sua família ou a empresa.

Os resultados da pesquisa revelaram riscos aumentados em todos esses três aspectos durante a pandemia. Ao contrário do que muitos esperavam, as empresas investiram em controles internos no período para lidar com o aumento dos riscos. A contribuição do estudo com essa descoberta é mostrar não só a dinâmica de mudanças em governança, *compliance* e controle de riscos em períodos críticos, como apontar caminhos para o futuro.

O artigo apresenta primeiramente a literatura sobre a teoria do triângulo de fraudes, fazendo também distinções entre as várias atividades de GRC. Em seguida, mostra a metodologia utilizada pela pesquisa. Depois, detalha os resultados encontrados e faz a discussão dos achados, contrastando-os com o que já se sabe a respeito. Por fim, sugere recomendações para as empresas lidarem melhor com futuras crises.

ESTADO DA ARTE

Diversas pesquisas mostram como períodos de crise favorecem fraudes. Por exemplo, em consulta aos associados sobre o impacto da recessão de 2008 nas empresas dos Estados Unidos da América, a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) descobriu que a maioria deles conviveu com aumento no número de fraudes, e 80% afirmaram que as fraudes aumentam em períodos de dificuldades econômicas⁴.

O crescimento da propensão a fraudes em períodos de crise pode ser explicado pela ótica da teoria do triângulo de fraudes, criada há meio século por Donald R. Cressey⁵. Essa teoria parte do pressuposto de que pessoas com cargos ou posições de confiança podem romper essa fidúcia para resolver, via desvios ou adulterações nos processos empresariais, determinada situação pessoal ou organizacional que não gostariam de expor aos colegas.

O primeiro ponto do triângulo de fraudes consiste na *pressão*, relacionada ao *motivo* para a fraude. Relatório da EY⁶ lista como pressões no tocante à crise da Covid-19 as necessidades de: manter estilo de vida, situação financeira e emprego; cumprir metas difíceis para o contexto; e salvar empresas das dificuldades – além de condições mais estressantes do *home office* e da própria pressão pela sobrevivência física ante uma pandemia.

O segundo ponto é a *oportunidade*, ligada à *possibilidade* de fraudar, seja pelo conhecimento, seja pelo cargo ocupado, seja pelo contexto. Quando ocorrem crises, as empresas tendem a cortar custos em áreas que não geram receitas, como as que lidam com GRC, o que acaba criando oportunidades para os fraudadores⁷. No caso da Covid-19, além desse fator, houve uma série de flexibilizações, estímulos, subsídios e doações, nas esferas pública e privada, que geraram oportunidades de corrupção e fraude, como mostra o relatório da EY. É importante citar também a transição para o trabalho remoto em um espaço de tempo insuficiente para assegurar monitoramento e supervisão adequados.

O terceiro e último ponto está na *racionalização*, na *justificativa* para a fraude. É quando o fraudador aceita, mentalmente, que vai efetuar o ato e encontra razões para se convencer de que deve fazê-lo. No contexto da pandemia, há relação desse ponto com a necessidade de sustento da família, da sobrevivência empresarial ou mesmo do risco sanitário.

As atividades de GRC são consideradas essenciais para lidar com esses três pontos do triângulo de fraudes⁸. A necessidade de uma gestão organizada das áreas de governança corporativa, riscos e controle internos, que ficou conhecida como modelo GRC⁹, veio com a Lei Sarbanes-Oxley, sancionada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos para proteger investidores e demais *stakeholders* de fraudes, após o famoso escândalo da Enron.

O modelo GRC é composto de três itens, com as seguintes atividades: a governança envolve análises de políticas e planos de conselho e as estruturas de controle; a análise de riscos tem como princípio ser preventiva, observando os efeitos de atividades e mudanças nas empresas; e o *compliance* auxilia no cumprimento da meta pela integridade e transparência e está bastante associado à área de controles internos¹⁰.

METODOLOGIA

A pesquisa procurou relacionar os pontos do triângulo de fraudes de Cressey com a percepção dos participantes do mercado de GRC das empresas brasileiras. Para tal, foram feitas, em uma primeira etapa, 12 entrevistas com especialistas para apoio na estruturação de questionário. Na segunda etapa, o questionário foi enviado para uma base de 971 *e-mails*, levantados por meio da rede social LinkedIn, mediante buscas no *site* pelas palavras-chave “riscos”, “governança corporativa”, “controles internos” e “*compliance*”. Foram efetuadas quatro ondas de disparo, sendo três via *e-mail* e a última pelo mensageiro instantâneo da rede LinkedIn, entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022. Houve 120 respostas válidas.

As questões referentes ao triângulo de fraudes foram construídas utilizando-se a escala de Likert de 7 pontos, indo do cenário de queda intensiva (ponto 1) até o de aumento intensivo (ponto 7). O questionário também continha questões sobre mudanças nas áreas de GRC/*compliance* com a pandemia (como medidas de distanciamento social, adaptações gerenciais para *home office* e mudanças em doações no período).

Foi realizada análise descritiva, assim como testes de normalidade e testes não paramétricos, conforme a necessidade dos resultados¹¹. Para tal propósito, foram utilizados os *softwares* SPSS e Microsoft Excel e também variáveis de controle, para verificar possíveis diferenças de percepções entre grupos de respondentes, divididos pelo tamanho da empresa em que trabalham, nível hierárquico, nacionalidade da empresa, tipo de vínculo com a empresa (interno ou externo/consultor), atuação em áreas de governança corporativa, riscos, controles internos e *compliance*. Os respondentes eram de 13 estados brasileiros, com concentração no sudeste, faixa etária predominante 31 a 50 anos, gênero dividido entre homens e mulheres. A maior parte dos respondentes atuava em mais de uma área de GRC, com liderança para a de *compliance*, seguida de riscos, governança corporativa e controles internos.

RESULTADOS

Os resultados são apresentados em três partes: movimento efetuado pelas organizações durante o período crítico da Covid-19 no Brasil, percepções dos consultados sobre os efeitos da pandemia nos pontos do triângulo de fraudes e perspectivas para o futuro.

Movimento durante a Covid-19

Primeiramente, é importante mostrar as adaptações por que passaram as empresas dos respondentes com a pandemia. Em apenas 1,7% dos casos, não houve mudanças na forma de trabalhar após a eclosão da Covid-19. Em 75% dos casos, a empresa adotou o *home office*; em 1,7%, reduziu a carga horária; e em 21,7%, implantou ambas as medidas, ou seja, *home office* e redução de carga horária. A adoção do *home office* trouxe consequências. Para 62,5% dos atuantes externos às organizações, como consultores, houve perda ou ruídos de comunicação com o trabalho remoto. Por sua vez, esse percentual foi bem menor, de 32,9%, entre os funcionários internos.

Outra mudança ocorrida na pandemia foi o aumento das doações. A maioria dos respondentes citou que, com isso, houve reforço em políticas e ferramentas para assegurar transparência e controles ao processo. Essa mudança foi mais intensa em empresas maiores, com mais de 5.000 funcionários, mais ativas em fazer doações: 57,1% dos respondentes que trabalham nesse porte de empresa afirmaram que houve reforço de controles com doações, enquanto 17,1% disseram que não foi

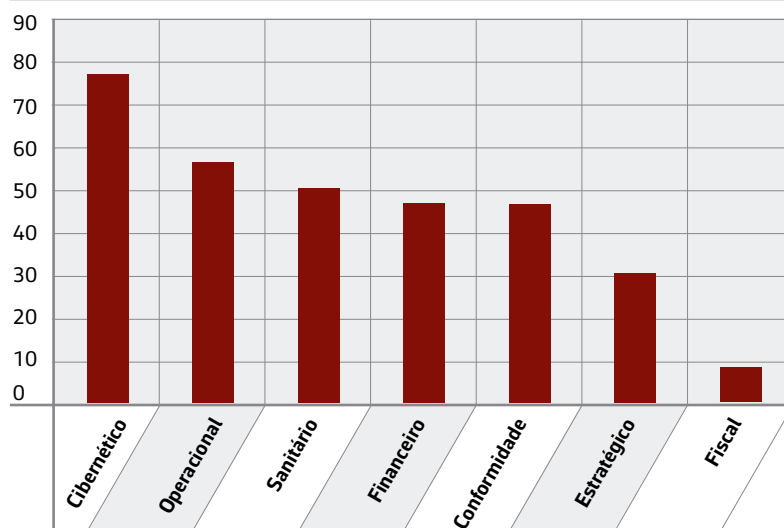
preciso haver controle adicional, mesmo com aumento de doações – outros 25,7% relataram que os empregadores não participaram de doações.

As mudanças provocadas pela pandemia propiciariam o surgimento ou o aumento de algumas categorias de riscos. A que mais se destacou, ligada diretamente ao *home office*, foi a de risco cibernético, apontada por 77,5% dos respondentes. Em seguida, apareceram os riscos operacional, sanitário, financeiro e de conformidade (Figura 1).

Não ocorreram diferenças estatísticas significativas entre os grupos no que concerne ao risco cibernético. Em relação aos outros riscos, apareceram diferenças, e destacamos as mais importantes. Aqueles que atuam em governança corporativa tiveram maior percepção de presença e aumento de

Figura 1.

Riscos que surgiram ou aumentaram com a pandemia (%)



risco operacional (65,4% contra 50% dos que não trabalham com governança corporativa) e sanitário (67,3% contra 38,2% dos que não trabalham com governança corporativa). No tocante ao risco sanitário, a percepção também foi mais intensa entre os profissionais de empresas nacionais e as de menor porte (com até 100 funcionários). Aqueles que atuam em controles internos tiveram uma percepção bem superior sobre risco financeiro do que os que não têm essa função (63% contra 37,8%). No que se refere ao risco de conformidade, houve diferença grande entre consultores e funcionários internos: 68,8% dos primeiros apontaram esse risco, contra 38,6% dos últimos.

Não houve, durante o período pandêmico, fortes desinvestimentos. Pelo contrário, a maioria dos respondentes (56,7%) sinalizou que os investimentos em GRC cresceram. Viu-se o fortalecimento dessas atividades, com 52,5% dos profissionais consultados afirmando que aumentou a rigidez dos controles, de forma a evitar desvios de conduta durante o período mais crítico da pandemia.

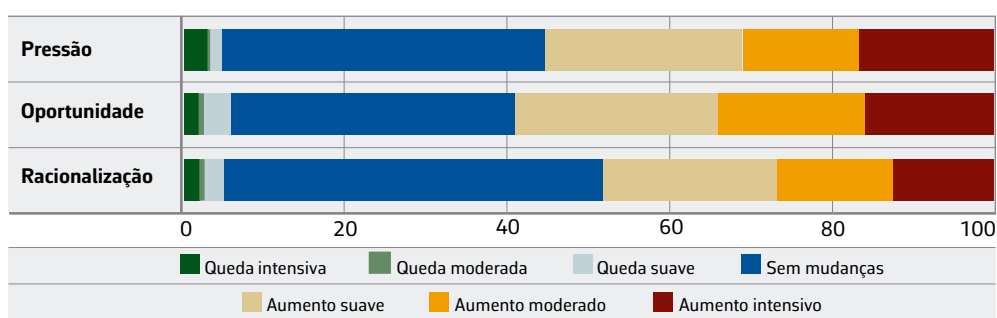
A maioria dos profissionais consultados relatou que foi necessário reforçar investimentos em tecnologia, pois em 40% dos casos as empresas não tinham estrutura para *home office*. Além dos investimentos em equipamentos, estruturas de *virtual private network* (VPN) e treinamentos, cabe destacar os investimentos mais alinhados com GRC: 62,4% dos respondentes afirmaram que houve investimentos em segurança cibernética e 47% que houve estruturas de reforços de controles.

Em termos de mudanças nas operações antifraudes, o que mais houve foram adaptações (59,2%). Apenas 30% dos respondentes afirmaram que foram implantadas novas metodologias. Em relação ao uso do canal de denúncias, na maioria dos casos (60,8%), ficou estável. A maioria dos consultados pela pesquisa (74,2%) afirmou que foi criado comitê de crise para o período na empresa, com alta assertividade.

Para os atuantes em *compliance*, houve esforços para melhorar mecanismos de conformidade por causa do *home office*. Entre eles, destaca-se o aumento de comunicação e treinamentos (para 59,2% dos respondentes), seguido de melhorias de *due diligence* (38,2%). Entre os atuantes em governança corporativa, ocorreram mudanças no formato de reuniões de assembleia, que passaram para o *online* e foi considerado ainda melhor que o presencial por 56,1% dos respondentes.

Figura 2.

Percepção de mudança em aspectos que predispõem a fraudes (%)



Efeitos da pandemia nos pontos do triângulo de fraudes

Quando perguntados sobre os três pontos do triângulo de fraudes durante o período pandêmico, os respondentes assinalaram com maior frequência na escala Likert a opção intermediária, que representa a ausência de mudanças com a pandemia. No entanto, quando somados os graus 5, 6 e 7 da escala Likert, que representam diferentes níveis de crescimento de riscos (suave, moderado e intenso), verificaram-se os percentuais mais significativos: 55,1% para

aumento de pressão; 59,1% aumento de oportunidade; e 48,4% aumento de racionalização (Figura 2).

Vale destacar algumas diferenças entre os grupos analisados. Em relação à pressão, os entrevistados que atuam em empresas menores demonstraram maior tendência a acreditar que esse fator predispôs a fraudes. Além dessa diferença por grupos, os participantes de empresas nacionais também apresentaram maior percepção de pressão do que aqueles de multinacionais. Sobre o possível aumento da oportunidade em realizar fraudes, houve diferenças estatísticas na divisão dos profissionais por hierarquia. Participantes em cargos superiores na hierarquia da empresa relataram maior percepção de oportunidades de fraude do que aqueles em cargos inferiores.

Duas questões adicionais relacionavam-se ao triângulo de fraudes. A primeira questionava os profissionais sobre o aumento de risco de fraudes em razão de possíveis flexibilizações de controles durante a pandemia. Novamente, a gradação da escala que recebeu maior número de respostas foi a intermediária, que aponta para ausência de efeitos, com 46,7% das respostas; mas, somadas as respostas que acusaram aumento de suave a intenso de risco, o percentual chegou a 48,3%. Os profissionais de governança corporativa perceberam vulnerabilidade menor do que a média, enquanto aqueles que atuam em risco notaram vulnerabilidade maior do que a média. Também foi verificada diferença entre os atuantes internos e externos à organização: os últimos relataram riscos bem maiores, especialmente no nível intenso.

A segunda questão adicional foi sobre se o trabalho remoto trouxe ambiente muito estressante ou sensação de falta de supervisão. Para 57,5% dos consultados, isso ocorreu, enquanto 28,3% não sentiram nenhuma mudança, e 14,2% disseram que, ao contrário, o trabalho remoto proporcionou ambiente menos estressante e aumento de supervisão.

Perspectivas futuras

Questionados sobre como aprendizados e acontecimentos da pandemia podem ser direcionadores do futuro, os respondentes sinalizaram que os aspectos predominantes a perdurarem são a adoção de trabalho remoto por áreas que antes não utilizavam essa modalidade, a automatização de fluxos de processos e controles gerenciais, o aumento de uso de tecnologia em análises e indicadores e as reuniões de assembleias e conselhos de forma remota (Tabela 1). Entre as alternativas apresentadas, a manutenção de um comitê para gerenciar crises foi a menos escolhida.

Tabela 1.

Percepção de perspectivas de futuro para a área de governança, riscos e *compliance*

Perspectiva de futuro	% dos respondentes que concordaram com a perspectiva
Adoção do trabalho remoto para áreas da empresa que antes não utilizavam essa modalidade	65,8
Automatização dos fluxos de processos e controles gerenciais	63,3
Aumento da tecnologia nas análises e indicadores	58,3
Reuniões de assembleias e conselhos de forma remota	58,3
Maior visão nas empresas da importância de GRC	53,3
Aumento dos investimentos na área de GRC	39,2
Manutenção do comitê de gerência de crises	31,7
Ausência de mudanças para o futuro da área de GRC	8,3

GRC: governança, riscos e *compliance*

DISCUSSÃO

A discussão é apresentada nos mesmos três blocos dos resultados: o movimento realizado durante a pandemia, o triângulo de fraudes e as percepções sobre o futuro.

O movimento efetuado pelas organizações durante a pandemia

A pesquisa mostra que grande parte das empresas fez modificações por causa da pandemia, passando a adotar trabalho remoto. Apesar dos benefícios do trabalho virtual, a migração rápida trouxe a sensação de que a comunicação interna sofreu prejuízos. Isso levou à percepção de aumento de riscos, principalmente o cibernético. Diversos autores vêm apontando os riscos nessa área com a migração dos funcionários para o trabalho remoto¹², até mesmo relacionados a dificuldades na compra e instalação de equipamentos com as ferramentas necessárias para as atividades serem exercidas a contento, sem aumentar o risco de vazamento de dados e de fraudes¹³.

Para enfrentar os riscos, as empresas fizeram investimentos em tecnologia, computadores, ferramentas, rede VPN e segurança cibernética, em consonância com o preconizado por estudos a respeito¹⁴. Além disso, aumentaram os investimentos em GRC, contrariando as expectativas do início da pandemia, de que poderia haver realocação de recursos para áreas mais diretamente ligadas à geração de receitas¹⁵. As melhorias em GRC foram diversas, com criação de comitês de crises, aumento de comunicação e treinamento, reforços de integridade, aperfeiçoamentos em *due diligence*, maior efetividade em reuniões de assembleias e conselhos, entre outros aspectos.

Houve maior rigidez nos procedimentos e controles para evitar problemas com possíveis brechas de desvios de conduta no auge do período pandêmico. Diante dos curtos prazos para implantar mudanças, ocorreram mais adaptações de metodologias antifraudes do que criação de sistemáticas.

Sobre as diferenças entre grupos, de forma geral, nota-se que empresas maiores e multinacionais parecem mais preparadas para lidar com situações como a pandemia do que as menores e nacionais, que muitas vezes enfrentam mais riscos e precisam fazer maiores investimentos repentinos. Além disso, os profissionais externos demonstram percepção de risco mais aguçada do que os internos, pois conseguem olhar os problemas com maior distanciamento e visão crítica.

Percepções sobre os pontos do triângulo de fraudes

Uma grande proporção dos profissionais de GRC que participaram da pesquisa notou alta nos riscos de fraudes no tocante aos três pontos do triângulo de fraudes: pressão, oportunidade e racionalização. Tal resultado é condizente com pesquisas que mostram essa maior predisposição a fraudes em períodos de crise¹⁶.

O ambiente empresarial foi identificado pelos participantes como mais estressante e menos supervisionado, o que é diretamente relacionado com os pontos pressão e oportunidade do triângulo. Os possíveis enfraquecimentos dos controles internos, além da sensação de falta de monitoramento, podem implicar a tomada de decisão do possível fraudador, que já se encontra pressionado, de acordo com a ACFE¹⁷.

No que se refere a diferenças de grupos, vale notar que, novamente, os profissionais de empresas menores e nacionais sobressaíram entre os que perceberam maiores suscetibilidades no triângulo de fraudes, assim como os atuantes externos. Também é importante ressaltar que profissionais com cargos mais altos perceberam com maior intensidade o aumento de oportunidade para fraudes. Como explica Cressey¹⁸, a oportunidade faz-se mais presente entre aqueles com informações e habilidades técnicas para efetuar fraudes. Além disso, o relatório da EY¹⁹ destaca que esse ponto do triângulo de fraudes está relacionado a ações que estão sob a alçada de cargos mais altos, como flexibilizações de regulamentos, aumentos das doações no período pandêmico e decisões sobre alocação de recursos diante da crise.

Perspectivas futuras

Em relação às perspectivas para o futuro, percebe-se que algumas mudanças vieram para ficar, como a adoção do home office e aperfeiçoamentos tais quais a automatização de controles e maior uso de tecnologia em GRC. Por outro lado, outras iniciativas, como o comitê de crise, são temporárias. Comitês de crise podem ser dissolvidos após o período mais crítico e retomados caso sejam necessários no futuro.

Os resultados estão em linha com as recomendações de fortalecimento de ações de governança, controle de riscos e compliance²⁰. Para enfrentar turbulências de curto, médio e longo prazos, as empresas devem usar estratégias e ações bem-sucedidas que foram iniciadas para lidar com a Covid-19 e assim fortalecer suas agendas de integridade, ética e conformidade.

RECOMENDAÇÕES

A pesquisa mostrou maior preocupação e aumento da pressão, oportunidades e racionalização de fraudes durante o período de isolamento entre os profissionais de GRC. Além disso, houve a percepção de um ambiente menos supervisionado, mais estressante e com maior risco iminente de fraude.

Houve investimentos para lidar com o aumento de riscos, com estratégias e ações que em grande parte devem perdurar. Não se sabe se tais esforços foram suficientes para fazer frente às novas possibilidades para a ocorrência de fraudes. Dessa forma, passado o período mais crítico da pandemia, recomenda-se que as empresas mantenham seu nível de segurança ao acesso remoto, com investimentos em acessos via VPN, privacidade dos dados, equipamentos configurados e ambiente remoto seguro. Sugere-se, ainda, a implementação de controles apropriados à realidade remota para as empresas que migraram e pretendem continuar migrando para o *home office*. Há um grande desafio à frente para reverter a sensação de baixa supervisão do ambiente virtual.

Também é importante ter planos contingenciais de emergência, aos quais as empresas podem recorrer em caso de necessidade. Gestores das áreas de GRC devem ter visão estratégica de suas funções, traçando planejamentos voltados para a continuidade de suas operações e eficácia empresarial. Recomenda-se ainda a utilização de relatórios e métricas automatizadas para o controle gerencial e mitigação de riscos.

De nada adianta ter bons controles se incentivos e questões culturais não estiverem bem equacionados. As metas estabelecidas aos funcionários devem estar alinhadas com as condições possíveis do mercado, para que não se estabeleçam níveis elevados de pressão que predisponham a fraudes. Treinamentos periódicos sobre conduta ética empresarial, utilização correta dos sistemas e segurança dos dados ajudam a formar uma cultura de integridade.

Essa mudança de cultura deve ter como fio condutor o exemplo dos líderes. A alta gerência deve apoiar a implementação e o seguimento da agenda de conduta ética e de *compliance*. Os órgãos de governança também devem equilibrar suas preocupações entre resultados operacionais e financeiros e aqueles relacionados a ética e compliance, nem sempre ligados a resultados de curto prazo.

NOTAS

1. EY (2020). Covid-19 e o triângulo da fraude. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/forensics-ey-triangulo-da-fraude-spread.pdf; PWC (2020). Integração das linhas de defesa como resposta à crise Covid-19. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2020/integracao-linhas-defesas-20.pdf>

2. Roldo, F. R., & Thaines, A. H. (2020). Compliance como ferramenta na prevenção de riscos e no combate à fraude organizacional. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 9, 241-271. Recuperado de: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1602>; Schramm, F. S.

- (2018). O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas (Dissertação de mestrado, Centro de Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190091/PDPC1368-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
3. Cressey, D. R. (1973). *Others people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Nova Jersey: Patterson Smith.
 4. ACFE (2020). Coronavirus pandemic is a perfect storm for fraud. Recuperado de <https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4295010491>.
 5. Cressey (1973).
 6. EY (2020).
 7. ACFE (2020).
 8. Roldo & Thaines (2020); Schramm (2018).
 9. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2009). A strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Finance*, 90(8), 20-61. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/0d1074b83b905114b63c0678519fb78a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=48426>
 10. Widhoyoko, S. A. (2017). Fraud in rights and contracts: a review of bankruptcy case of livent inc. based on governance, risk, and compliance (GRC) framework. *Binus Business Review*, 8(1), 31-39. Recuperado de <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/1827/2992>
 11. Fávero, L. P., & Belfiori, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Rio de Janeiro: Elsevier.
 12. Ahmad, T. (2020). Corona virus (COVID-19) pandemic and work from home: challenges of cybercrimes and cybersecurity. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3568830>; Ma, K., & McKinnon, T. (2020). COVID-19 and cyber fraud: emerging threats during the pandemic. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3718845>
 13. Lança, D. P. (2020). Gestão corporativa de riscos de *compliance* – desafios na era do Covid-19 e tendências da pós-pandemia. In Carvalho, D. F. & Kraft, D. M. (Coords.), *Direito dos negócios na era pós-covid-19*. Belo Horizonte: D'Plácido.
 14. Lança (2020); Ahmad (2020); Ma & McKinnon (2020).
 15. EY (2020); ACFE (2020); Uzele, H., & Ferenzini, F. (2020). Covid-19: combate em todas as frentes. Recuperado de <https://www.trenchrossi.com/3r/covid-19-o-papel-da-governanca-riscose-compliance-grc-na-era-do-coronavirus/>
 16. ACFE (2020); EY (2020).
 17. ACFE (2020).
 18. Cressey (1973).
 19. EY (2020).
 20. EY (2020).