

Fintech também precisa de *conselho*.

Entre a velocidade da startup e a régua do regulador: como estruturar conselho, comitês e linhas de defesa em fintechs — o que o BCB exige, o que o investidor cobra e o que a prática recomenda.

O que este material te *entrega*.

- **O mapa de governança da fintech por estágio:** do conselho consultivo pós-seed ao conselho de administração com comitês exigido pela regulação — o que implantar e quando.
- **O que a regulação exige de fato:** estruturas de riscos, auditoria interna, PLD/FT e responsabilidades formais de administradores em IPs, SCDs e demais reguladas.
- **O caso Nubank e a lição de mercado:** por que trocas de executivos e composição de comitês de auditoria viraram evento de mercado — e o que isso sinaliza para fintechs menores.
- **Um diagnóstico editável de 12 perguntas** para avaliar a maturidade de governança da sua fintech na visão de regulador e investidor.
- **Próximos passos objetivos** com a MERC: diagnóstico de governança, estruturação de linhas de defesa e auditoria independente para fintechs.

Material de aplicação prática elaborado pela MERC Group a partir do artigo “Governança em fintechs: conselho de administração e estrutura”, publicado em 2026 em www.mercgroup.com.br/insights. Este documento tem caráter informativo e não substitui avaliação profissional específica.



Este material não é sobre teoria. É sobre *decisão prática*.

Velocidade sem governança é dívida técnica institucional. E essa dívida *vence* na pior hora.

A fintech cresce em meses. A governança precisa crescer *junto*.

O QUE ACONTECEU

Fintechs vivem uma tensão estrutural: cultura de velocidade e experimentação de um lado, exigências crescentes de regulador, investidores e parceiros bancários do outro. A governança é a ponte — quando existe de verdade.

Para fintechs reguladas, parte da estrutura é compulsória: administradores com requisitos de idoneidade, estruturas de gerenciamento de riscos e PLD/FT, auditoria interna conforme porte, e responsabilização pessoal de dirigentes perante o BCB.

O mercado reforçou o sinal: movimentos de governança em grandes fintechs — composição de conselho, comitês de auditoria, sucessão de executivos-chave — passaram a ser lidos como indicador de maturidade institucional, afetando percepção de risco e valuation.

O padrão de falha é conhecido: governança implantada para satisfazer um marco (rodada, autorização, parceria) e abandonada na rotina. Diligências e supervisão testam funcionamento — atas, alçadas cumpridas, apontamentos tratados — não organograma.

O QUE MUDA NA PRÁTICA

Conselho precisa de informação e cadência. Reunião periódica com pauta, material prévio com KPIs conciliados e atas que registram deliberação: conselho sem informação de qualidade é ritual, não governança.

Linhas de defesa têm que ser independentes. Riscos e compliance reportando a quem executa é conflito estrutural: a segunda linha precisa de reporte próprio à administração — e a terceira (auditoria interna), independência real.

Fundador forte exige contrapeso formal. Alçadas documentadas, membro independente no conselho e comitê de auditoria funcional protegem a própria empresa do risco de decisão unipessoal — investidores precificam isso.

Responsabilidade regulatória é pessoal. Diretores nomeados perante o BCB respondem individualmente: aceite formal de responsabilidades, suporte de estrutura e seguro D&O deixaram de ser luxo.

Como isso afeta a *sua* companhia.

FINTECH NÃO REGULADA EM CRESCIMENTO

Comece pelo essencial: alçadas formais, demonstrações confiáveis e conselho consultivo com independente. É barato, acelera a próxima rodada e prepara o terreno para regulação futura.

IP OU SCD REGULADA

Estruture as três linhas com proporcionalidade real: riscos e compliance com reporte independente, auditoria interna (própria ou terceirizada) e comitês conforme porte — o BCB testa funcionamento.

FINTECH PÓS-SÉRIE B RUMO A IPO

A janela exige histórico: conselho com independentes, comitê de auditoria, demonstrações auditadas sem ressalva e controles documentados — estruturas que precisam de dois anos de rodagem, não dois meses.

INVESTIDOR COM ASSENTO EM CONSELHO

Exerça o papel com método: informação mínima obrigatória, calendário anual de temas (riscos, auditoria, sucessão) e acompanhamento formal de apontamentos — presença sem método é responsabilidade sem controle.

BANCO OU GRANDE EMPRESA PARCEIRA DE FINTECH

A governança da parceira é seu risco de contraparte: avalie linhas de defesa, PLD/FT e tratamento de incidentes antes de conectar — a cadeia de responsabilidade não termina no contrato.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO

Onde a sua companhia está *hoje*?

Responda Sim ou Não. Cada "Não" é um ponto de atenção prioritário. Os campos deste formulário são editáveis.

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
01. Existe conselho (consultivo ou de administração) com reuniões periódicas, pauta e atas?			
02. O conselho conta com ao menos um membro independente com experiência relevante?			
03. A matriz de alçadas está formalizada e é efetivamente cumprida?			
04. Riscos e compliance têm reporte independente da linha de negócio?			
05. A auditoria interna (própria ou terceirizada) existe e cobre os processos críticos?			
06. Os diretores nomeados perante o regulador têm responsabilidades formalizadas e suporte de estrutura?			
07. KPIs reportados ao conselho conciliam com a contabilidade?			
08. Apontamentos de auditoria e supervisão são tratados com plano, prazo e responsável?			
09. Existe política de partes relacionadas com aprovação independente?			
10. O plano de sucessão de executivos-chave está documentado?			
11. Incidentes relevantes (operacionais, segurança, PLD) chegam ao conselho com tempestividade?			
12. As demonstrações financeiras são auditadas por auditor independente com experiência no setor?			

PRÓXIMOS PASSOS

Do diagnóstico à *ação*, com a MERC.

MERC Valuation — valuation.mercgroup.com.br

Avaliação de empresas com metodologia de mercado financeiro: DCF, múltiplos e modelagem avançada, com trilha de premissas auditável.

MERC DF — df.mercgroup.com.br

Elaboração e revisão de demonstrações financeiras em conformidade com CPC e IFRS, prontas para auditoria, credores e investidores.

MERC Lastros — lastros.mercgroup.com.br

Verificação independente de lastros para securitizadoras, FIDCs e operações estruturadas, com evidência e rastreabilidade.

Auditoria & Advisory especializada

Diagnóstico de governança e linhas de defesa, estruturação de comitês e políticas, auditoria interna terceirizada e auditoria independente — governança de fintech com régua de regulador.

AGENDAR REUNIÃO

Fale com o nosso time: contato@mercgroup.com.br

Ou fale diretamente com nossos sócios: gabriel.carolei@mercgroup.com.br · bruno.zamboni@mercgroup.com.br

Referências deste material.

NORMAS E REGULAÇÃO BRASILEIRAS

- Resoluções BCB nº 80 e 81/2021 — requisitos de administradores e governança de IPs.
- Resolução CMN nº 4.557/2017 e Resolução BCB nº 265/2022 — gerenciamento de riscos.
- Circular BCB nº 3.978/2020 — PLD/FT e responsabilidades de diretoria.
- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa — IBGC (6ª edição).
- Resolução CMN nº 4.879/2020 e correlatas — auditoria interna em instituições reguladas.

REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

- G20/OECD — Principles of Corporate Governance (2023).
- IIA — Modelo das Três Linhas (2020).
- Basel Committee — Corporate Governance Principles for Banks (aplicação proporcional).

As referências acima indicam o arcabouço normativo aplicável na data de elaboração deste material (julho de 2026) e podem ser alteradas pelos órgãos emissores. A aplicação a casos concretos exige análise específica. MERC Group — Auditoria do Mercado Financeiro Brasileiro · São Paulo · Brasil.