

XVI INSIGHTS

MANIFESTO

A Próxima Geração dos Pagamentos das Operadoras

Uma visão institucional da XVI Capital

XVI Insights | Publicação 06

A próxima geração dos pagamentos das operadoras

Como fontes pagadoras podem evoluir de rotinas de contas a pagar para uma infraestrutura de liquidação, dados e governança financeira.

Publicação institucional | XVI Capital | Junho de 2026

XVI Insights | Publicação 06 - A próxima geração dos pagamentos das operadoras



“

O pagamento deixa de ser apenas
uma rotina operacional
e passa a ser infraestrutura estratégica.”

A próxima geração dos pagamentos das operadoras não substitui a relação assistencial. Ela organiza dados, regras e liquidação para tornar essa relação financeiramente mais eficiente.

1. Por que os pagamentos das operadoras entram na agenda estratégica

Durante muitos anos, o pagamento da rede prestadora foi tratado principalmente como uma rotina de contas a pagar: receber documentos, auditar contas, aplicar glosas, programar pagamentos, efetuar crédito em conta e conciliar valores posteriormente.

Esse modelo funcionou em um ambiente em que o recebível era essencialmente administrativo. O prestador emitia a nota fiscal, a operadora processava internamente as informações e, ao final do prazo contratado, realizava o pagamento na conta cadastrada do emissor.

A transformação da infraestrutura financeira brasileira altera esse contexto. A evolução da duplicata escritural, das registradoras, dos FIDCs, do Open Finance, do PIX, das APIs e das novas camadas de liquidação aumenta a importância dos dados, do status do recebível, da titularidade e da conciliação operacional.

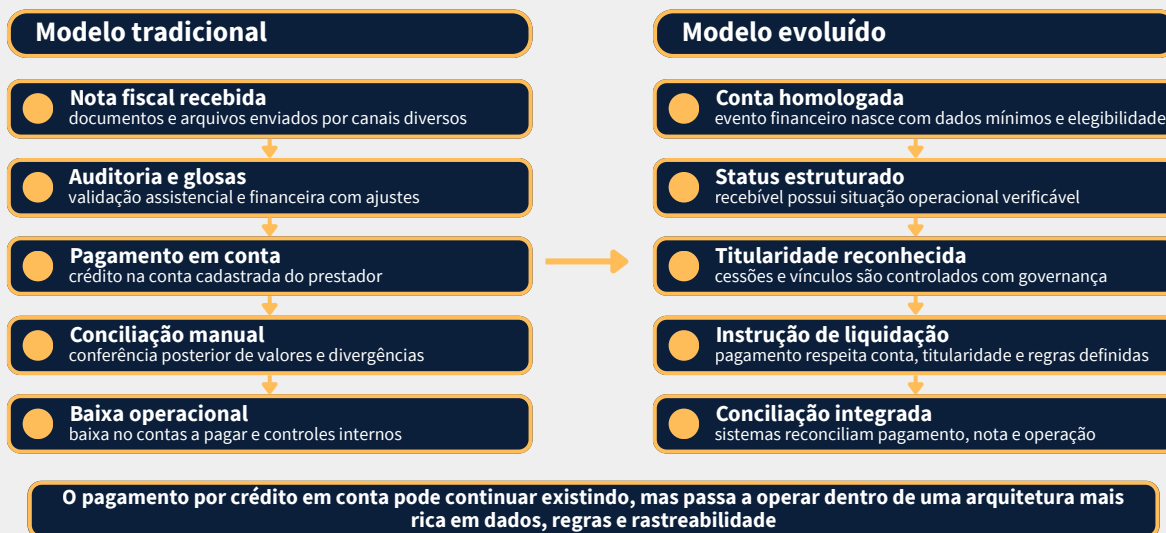
Nesse novo ambiente, a pergunta deixa de ser apenas “quando pagar?” e passa a incluir “como estruturar um pagamento com dados confiáveis, governança, rastreabilidade e integração com o mercado financeiro?”.



A fonte pagadora continuará sendo o elo central da cadeia assistencial, mas seu papel financeiro tende a evoluir: de executora de pagamentos para coordenadora de uma infraestrutura de liquidação, dados e governança.

Do pagamento tradicional ao pagamento inteligente

A mudança não elimina o crédito em conta. Ela adiciona dados, status, governança e instruções de liquidação ao processo.



2. O pagamento em conta não desaparece. Ele se torna mais inteligente

No fluxo atual de muitas operadoras, a liquidação ocorre por crédito em conta do prestador. Não há boleto. Não há, necessariamente, um título financeiro circulando de forma integrada com a fonte pagadora. O pagamento é operacionalmente simples, mas pouco informacional.

A evolução desejável não é substituir esse fluxo por complexidade desnecessária. O objetivo é preservar a simplicidade da liquidação, mas adicionar camadas de informação capazes de permitir controle de status, elegibilidade, cessão, instrução de pagamento e conciliação.

Em outras palavras, a conta bancária continua existindo, mas passa a ser parte de uma arquitetura mais estruturada. O ERP deixa de enxergar apenas o favorecido e a data de pagamento. Passa a considerar o vínculo entre nota fiscal, contrato assistencial, recebível homologado, eventual cessão, conta de liquidação e trilha de auditoria.

Modelo operacional-alvo para a fonte pagadora

O papel da operadora evolui para dar previsibilidade, status, elegibilidade e liquidação confiável aos recebíveis assistenciais.

1. Homologação do serviço	auditoria, glosas, elegibilidade e reconhecimento do valor
2. Estruturação do recebível	nota fiscal, contrato, fonte pagadora, data prevista e dados mínimos
3. Governança da cessão	titularidade, aceite operacional, regras de bloqueio e controle de risco
4. Instrução de pagamento	conta destino, status, data de liquidação e integração com ERP
5. Conciliação e baixa	pagamento, baixa contábil, trilha de auditoria e indicadores

3. O novo papel da fonte pagadora

A operadora não precisa se tornar uma instituição financeira. Também não precisa antecipar recursos próprios para a rede prestadora. Seu papel estratégico é diferente: organizar o ambiente de informações que permite a circulação segura dos recebíveis.

Esse papel envolve reconhecer status do recebível, padronizar dados mínimos, definir regras de elegibilidade, integrar sistemas, dar previsibilidade às instruções de pagamento e preservar a governança da relação com a rede.

Quando esse processo é bem estruturado, o mercado de capitais pode prover liquidez ao prestador com base em informações mais confiáveis, enquanto a operadora mantém sua política de caixa, seu prazo contratual e sua governança de pagamento.

Esse ponto é essencial. Um programa institucional de liquidez para a rede não deve ser confundido com simples antecipação desorganizada. Ele exige regras, dados, integração e controle.



A fonte pagadora não precisa financiar a antecipação. Ela precisa criar um ambiente operacional confiável para que investidores possam financiar recebíveis com menor atrito, maior segurança e melhor capacidade de precificação.

Arquitetura de integração dos pagamentos

A nova geração de pagamentos depende da conexão entre sistemas internos, infraestrutura de mercado e agentes financeiros

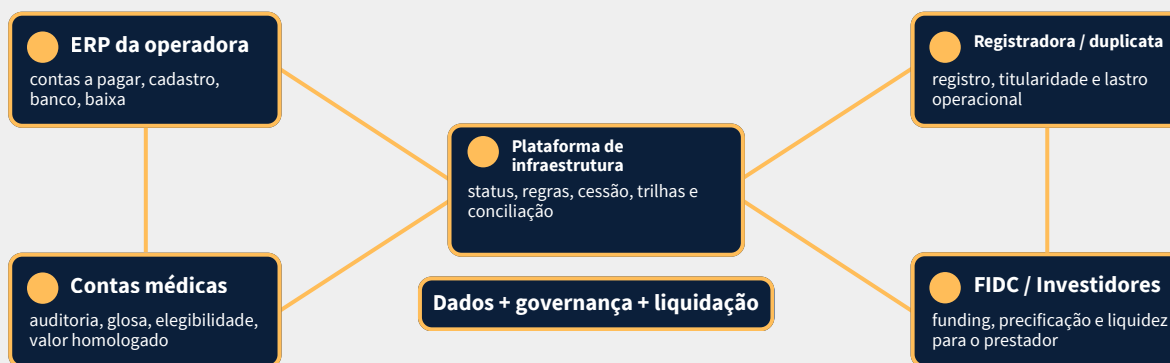


Figura 3 - A integração entre ERP, contas médicas, plataforma, registradora e investidores permite escala operacional.

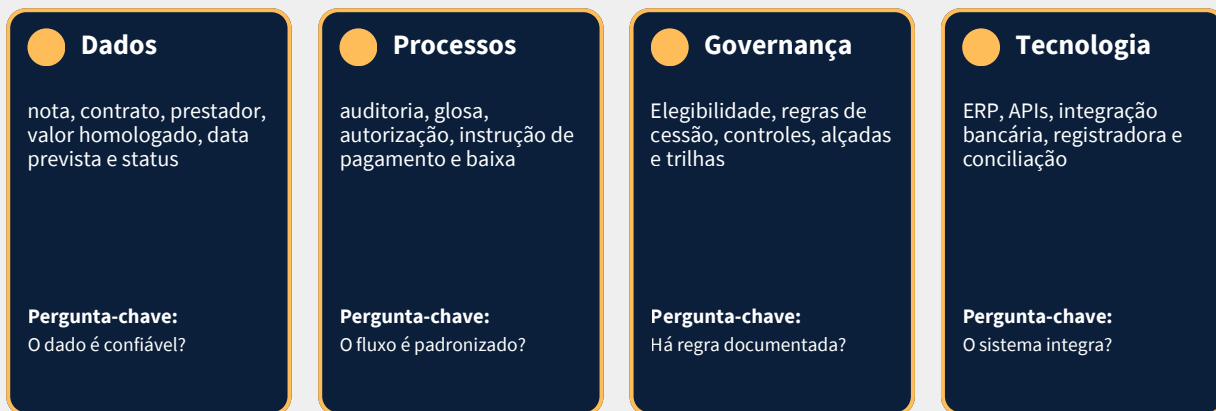
4. O que muda para ERPs, contas médicas e tesouraria

A nova geração de pagamentos exigirá maior coordenação entre áreas que, muitas vezes, operam com lógicas distintas. A área de contas médicas continuará responsável pela validação assistencial, auditoria, glosas e autorização do valor devido. A tesouraria continuará responsável pela programação financeira e liquidação. O cadastro continuará controlando dados bancários e informações do prestador. O jurídico e o compliance continuarão avaliando documentos, cessões e riscos operacionais.

A diferença é que esses processos precisarão conversar entre si de forma mais estruturada. O ERP e as plataformas integradas precisarão registrar status, vínculos, instruções de pagamento e conciliações com maior precisão. Sem essa integração, a duplicata escritural e os FIDCs podem até existir fora da operadora, mas a experiência operacional continuará marcada por notificações manuais, divergências de informação e baixa previsibilidade.

Checklist de prontidão para operadoras

Antes de criar um programa de liquidez, a fonte pagadora precisa avaliar quatro dimensões críticas.



5. Como iniciar sem ruptura operacional

A forma mais segura de evoluir não é substituir imediatamente sistemas, contratos e rotinas. O caminho mais adequado é iniciar com diagnóstico, desenho de governança e pilotos controlados.

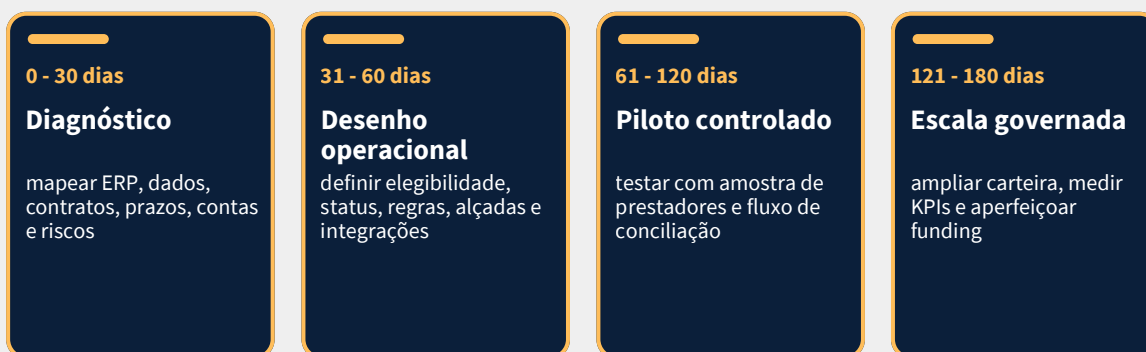
O primeiro passo é mapear como o pagamento ocorre hoje: quais sistemas participam, quais dados são confiáveis, quais etapas são manuais, quais prazos são praticados, quais prestadores concentram maior volume e quais riscos precisam ser tratados.

O segundo passo é definir o modelo operacional do programa: critérios de elegibilidade, responsabilidades, status de recebíveis, fluxos de conciliação, regras para cessão e forma de comunicação com a rede prestadora.

O terceiro passo é testar com uma amostra controlada de prestadores e contratos, medindo tempo de processamento, qualidade dos dados, eficiência da conciliação e impacto sobre o relacionamento com a rede.

Roadmap de implantação | 180 dias

Uma sequência prática para evoluir pagamentos sem ruptura operacional



O caminho recomendado é evoluir por pilotos e governança, não por substituição abrupta dos sistemas de pagamento existentes



A modernização dos pagamentos das operadoras deve ser gradual, governada e integrada. O objetivo não é criar complexidade; é reduzir fricção, melhorar previsibilidade e preparar a cadeia para uma nova infraestrutura financeira.

6. Conclusão: pagamentos como infraestrutura

A próxima geração dos pagamentos das operadoras não será definida apenas por velocidade. Ela será definida por qualidade de dados, governança, capacidade de integração e segurança de liquidação.

O pagamento continuará sendo o último ato financeiro de uma jornada assistencial. Mas, em uma infraestrutura mais moderna, ele passará a carregar informações essenciais sobre lastro, status, titularidade, elegibilidade, cessão e conciliação.

Esse movimento cria uma oportunidade para operadoras fortalecerem o relacionamento com sua rede prestadora, reduzirem fricções operacionais e participarem ativamente da construção de um mercado de recebíveis da saúde mais seguro, eficiente e escalável.

Cinco reflexões para Conselhos e Diretorias

1. A política de pagamentos da instituição é apenas uma rotina financeira ou também um instrumento estratégico de relacionamento com a rede prestadora?
2. O ERP da operadora consegue registrar status, elegibilidade, titularidade, cessão e liquidação de forma integrada?
3. Quais etapas do fluxo atual ainda dependem de e-mails, planilhas, notificações manuais ou conciliações paralelas?
4. A instituição possui regras claras para lidar com recebíveis cedidos, pagamentos direcionados e eventuais divergências de titularidade?
5. Um programa institucional de liquidez poderia fortalecer a rede prestadora sem alterar a política de caixa da operadora?

Notas, fontes e referências

Esta publicação possui natureza institucional e estratégica. Não constitui oferta pública de valores mobiliários, recomendação de investimento, consultoria jurídica, regulatória, contábil ou tributária. As interpretações apresentadas refletem a visão da XVI Capital sobre tendências estruturais da infraestrutura financeira brasileira e seus possíveis impactos para a saúde suplementar.

- Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Notícias e dados setoriais sobre beneficiários e informações econômico-financeiras da saúde suplementar, publicados em 2026.
- Banco Central do Brasil. Páginas institucionais sobre PIX, Open Finance, Drex e Piloto Drex.
- Lei nº 13.775, de 20 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a emissão de duplicata sob a forma escritural.
- ANBIMA. Dados e publicações sobre a evolução dos FIDCs e da indústria de fundos de investimento.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Informações e dados abertos sobre fundos de investimento e mercado de capitais.