GUIA TEÓRICO-PRÁTICO · GESTÃO EM SAÚDE

Bússola Econômica

do Gestor de Saúde

Como interpretar indicadores, correlações e tendências de mercado para decidir com mais segurança, mesmo sem formação em economia.

Fábio Viana

MÉDICO · EXECUTIVO EM SAÚDE · AUTOR E PALESTRANTE

EDIÇÃO DIGITAL GRATUITA

CARTA AO LEITOR

Sobre este guia

Este material nasceu de uma dispersão produtiva: em uma aula de cenário macroeconômico, percebi que buscava, sem parar, conexões entre o que o professor explicava e a rotina de quem dirige hospital ou opera plano de saúde.

Boa parte das conexões fazia sentido imediato. Outra parte exigiu estudo. Este guia é o resultado desse estudo, organizado para quem não teve formação em economia, mas decide com base nela todos os dias.

Distribuo este material gratuitamente porque a leitura de cenário econômico deveria ser parte do repertório padrão de qualquer gestor de saúde, não um conhecimento reservado a quem cursou economia ou finanças. Se este guia ajudar um único gestor a antecipar uma decisão em vez de reagir a ela, terá cumprido seu propósito.

Não é um manual acadêmico nem um relatório de conjuntura. É uma ferramenta de leitura, pensada para dois momentos distintos de uso.

MOMENTO 1 · LEITURA CORRIDA

Do início ao fim, para construir o raciocínio completo sobre como indicadores se conectam, influenciam uns aos outros e chegam, com atraso, à realidade da operação de saúde.

MOMENTO 2 · CONSULTA PONTUAL

De volta às tabelas, sinais de alerta e glossário, sempre que um novo dado aparecer no noticiário ou em uma reunião de diretoria.

> “Entender cenário macroeconômico não é prever o futuro com precisão. É reduzir a surpresa.”
>
> FÁBIO VIANA

Sumário

01 Por que um gestor de saúde precisa entender economia 04
O custo de decidir sem olhar para o cenário

02 O dicionário mínimo: os indicadores que realmente importam 06
PIB, inflação, juros, câmbio, emprego e dívida pública em linguagem direta

03 Como as variáveis se influenciam: a cadeia de causalidade 08
Da inflação aos juros, e por que o efeito demora a chegar

04 Lendo tendências, não fotografias 11
Por que um único número nunca conta a história toda

05 Construindo correlações aplicadas à saúde 13
Um método simples, mais a cadeia do reajuste da ANS ao caixa do hospital

06 Casos ilustrados: da teoria à sala de decisão 16
Dois casos aplicados e três cenários para o planejamento (otimista, base e adverso)

07 Sinais de alerta para o gestor hospitalar 20
O que observar e o que isso geralmente antecipa

08 Método prático de acompanhamento mensal 22
Cinco passos para transformar dado em decisão

09 Glossário essencial 23
Os termos que aparecem no noticiário, em linguagem direta

10 Referências e créditos 24
Fontes bibliográficas e das imagens

COMO USAR ESTE GUIA

Toque em qualquer item do sumário para ir direto ao conteúdo. As seções 2, 7 e 9 foram desenhadas para consulta rápida, sem necessidade de reler o guia inteiro.



01 Por que um gestor de saúde precisa entender economia

A saúde é, antes de tudo, uma atividade econômica intensiva em insumos importados, capital de longo prazo e mão de obra qualificada. Isso torna o hospital, a operadora ou a clínica permanentemente expostos ao que acontece fora dos seus muros.

Há uma crença comum entre profissionais formados em medicina ou em áreas assistenciais de que economia é assunto de banco, de mercado financeiro, de gente que negocia ações. Essa crença custa caro. Um gestor de saúde decide, todos os meses, sobre reajuste de contratos com fornecedores, renovação de convênios, investimento em equipamentos importados, dimensionamento de quadro de pessoal e política de preços de procedimentos particulares. Cada uma dessas decisões tem, por trás, uma variável macroeconômica que ajuda a explicar se o momento é de cautela ou de oportunidade.

Quando a taxa de juros sobe, o custo de financiar a compra de um tomógrafo ou a reforma de uma ala aumenta, e o hospital que não percebeu a tendência com antecedência assina contratos de financiamento em um momento ruim. Quando o câmbio se deprecia, insumos hospitalares importados, de órteses a reagentes de laboratório, ficam mais caros de um mês para o outro, pressionando a margem de operações que já trabalham com folga reduzida.

Quando o desemprego sobe, parte da população perde o plano de saúde empresarial e migra para o Sistema Único de Saúde ou para planos individuais mais baratos, alterando o mix de pacientes e de receita de uma rede inteira.

> “Nenhuma dessas conexões exige um diploma em economia. Exige apenas saber onde olhar, e saber esperar o tempo certo para que o efeito apareça.”

A IDEIA CENTRAL DESTE GUIA

Entender cenário não é prever o futuro. É reduzir a surpresa.

É a diferença entre ser pego de surpresa por um reajuste de contrato indexado ao dólar e ter, com meses de antecedência, uma hipótese razoável de que aquele reajuste estava vindo.

Este guia foi escrito para quem nunca estudou economia formalmente, mas precisa decidir com base nela todos os dias. Ele não substitui o economista ou o controller da organização. Substitui a sensação de estar lendo um jornal de economia em uma língua estrangeira. A partir daqui, você vai aprender a reconhecer os indicadores que mais afetam a operação de saúde, entender como eles se conectam entre si e, principalmente, como montar correlações próprias entre o cenário macroeconômico e a realidade da sua organização.

O que você vai encontrar pela frente

FUNDAMENTOS · SEÇÕES 2 A 4

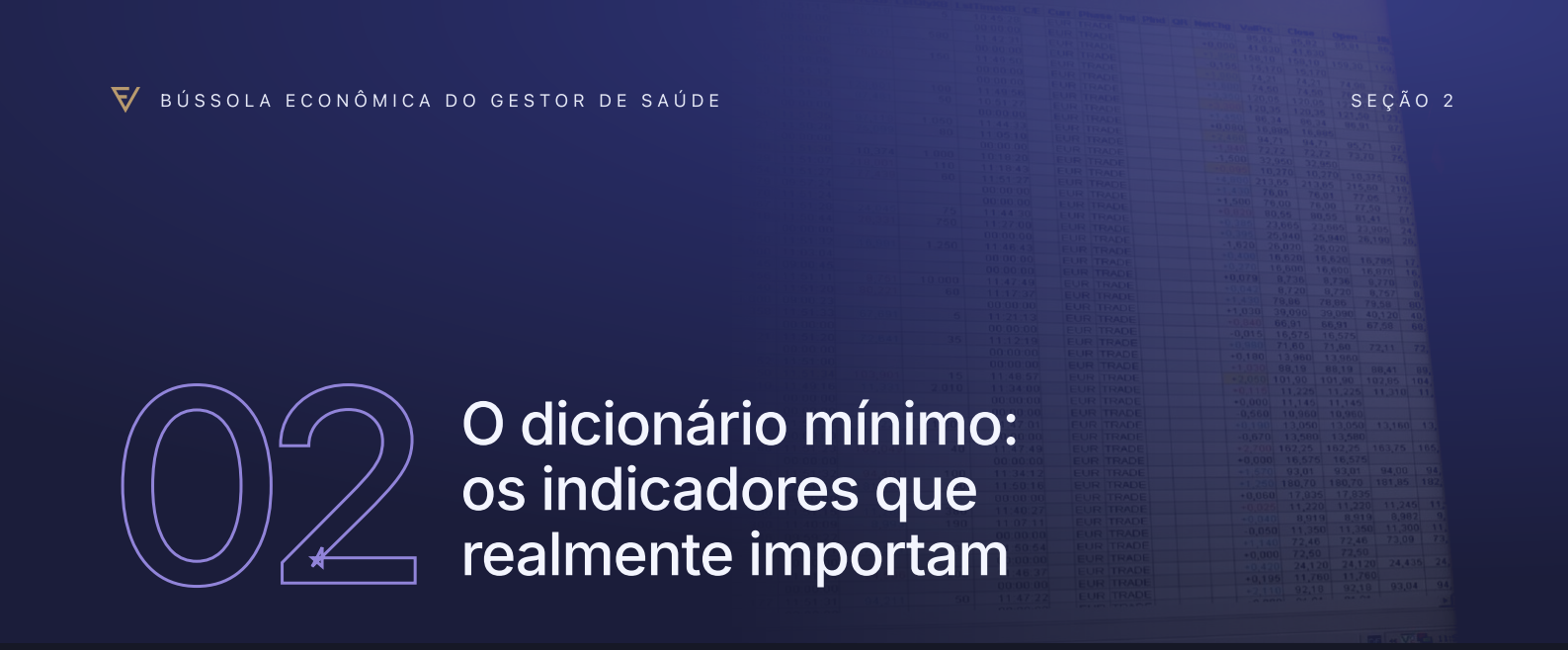
O dicionário dos seis indicadores essenciais, como eles se influenciam em cadeia e como separar tendência real de ruído passageiro.

APLICAÇÃO · SEÇÕES 5 A 8

Um método para construir correlações próprias, dois casos ilustrados, os sinais de alerta e uma rotina mensal de acompanhamento.

ANTES DE AVANÇAR

Guarde esta ideia até o fim: cada variável econômica carrega dois atributos, **direção** e **atraso**. A direção diz quem influencia quem. O atraso diz quanto tempo passa até o efeito aparecer de fato na sua operação. A seção 3 é inteiramente dedicada a esse segundo ponto.



02 O dicionário mínimo: os indicadores que realmente importam

Existem centenas de indicadores econômicos divulgados todos os meses no Brasil. Um gestor de saúde não precisa acompanhar todos. Precisa reconhecer bem os seis que, de forma direta ou indireta, tocam a operação assistencial com mais frequência.

INDICADOR	O QUE MEDE	QUEM DIVULGA E QUANDO	POR QUE IMPORTA NA SAÚDE
PIB Produto Interno Bruto	A soma de tudo o que o país produziu em bens e serviços em um período.	IBGE, trimestral, cerca de dois meses após o fim do trimestre.	PIB em queda antecipa menos consultas eletivas e mais inadimplência de convênios.
IPCA Índice de Preços ao Consumidor Amplo	A inflação oficial: variação média dos preços de uma cesta de bens e serviços das famílias.	IBGE, mensal. O IPCA-15 é uma versão antecipada e parcial do mesmo mês.	Pressiona custo de insumos, folha e reajuste de contratos de prestação de serviço à saúde.
Selic Taxa básica de juros	A taxa que o Banco Central define para orientar o custo do crédito em toda a economia.	Banco Central, definida pelo Copom em reuniões ao longo do ano.	Define o custo de financiar expansão, equipamentos e capital de giro do hospital.
Câmbio Cotação do dólar	O preço da moeda estrangeira em reais, refletindo fluxo de capital e confiança externa.	Mercado, cotação contínua; o Banco Central publica a taxa de referência diária.	Insumos e equipamentos importados sobem de preço quando o real se desvaloriza.
Desemprego Taxa de desocupação	Proporção da força de trabalho sem ocupação e buscando emprego ativamente.	IBGE, PNAD Contínua, mensal, com média móvel trimestral.	Afeta diretamente a base de beneficiários de planos de saúde empresariais.
Fiscal Dívida pública e resultado fiscal	O quanto o governo deve e o quanto gasta além ou aquém do que arrecada.	Tesouro Nacional e Banco Central, mensal.	Fiscal deteriorado pressiona juros para cima e reduz investimento público em saúde.

UMA DISTINÇÃO QUE VALE MEMORIZAR

IPCA é inflação observada, ou seja, o que já aconteceu. **Selic** é a resposta do Banco Central a essa inflação, observada ou esperada. Confundir as duas é o erro mais comum de quem está começando a acompanhar cenário: a Selic reage à inflação, ela não é a mesma coisa que a inflação.

INDICADOR BÔNUS PARA A SAÚDE

VCMH

Além dos seis indicadores gerais, existe um indicador setorial que todo gestor de operadora ou hospital com faturamento relevante em convênio deveria acompanhar de perto: a **Variação de Custos Médico-Hospitalares**. Ele mede a inflação específica dos serviços de saúde, soma de dois efeitos, a inflação de preços propriamente dita e a variação de frequência de uso, exames, internações e procedimentos por beneficiário. Historicamente, o VCMH corre acima do IPCA geral, muitas vezes no dobro, e é a referência técnica usada na negociação de reajuste anual de planos coletivos.

Com que frequência olhar para cada um

MENSAL

IPCA · Selic · Câmbio

IPCA ou IPCA-15, Selic vigente e câmbio médio do mês. São os três indicadores de resposta mais rápida sobre custo e crédito.

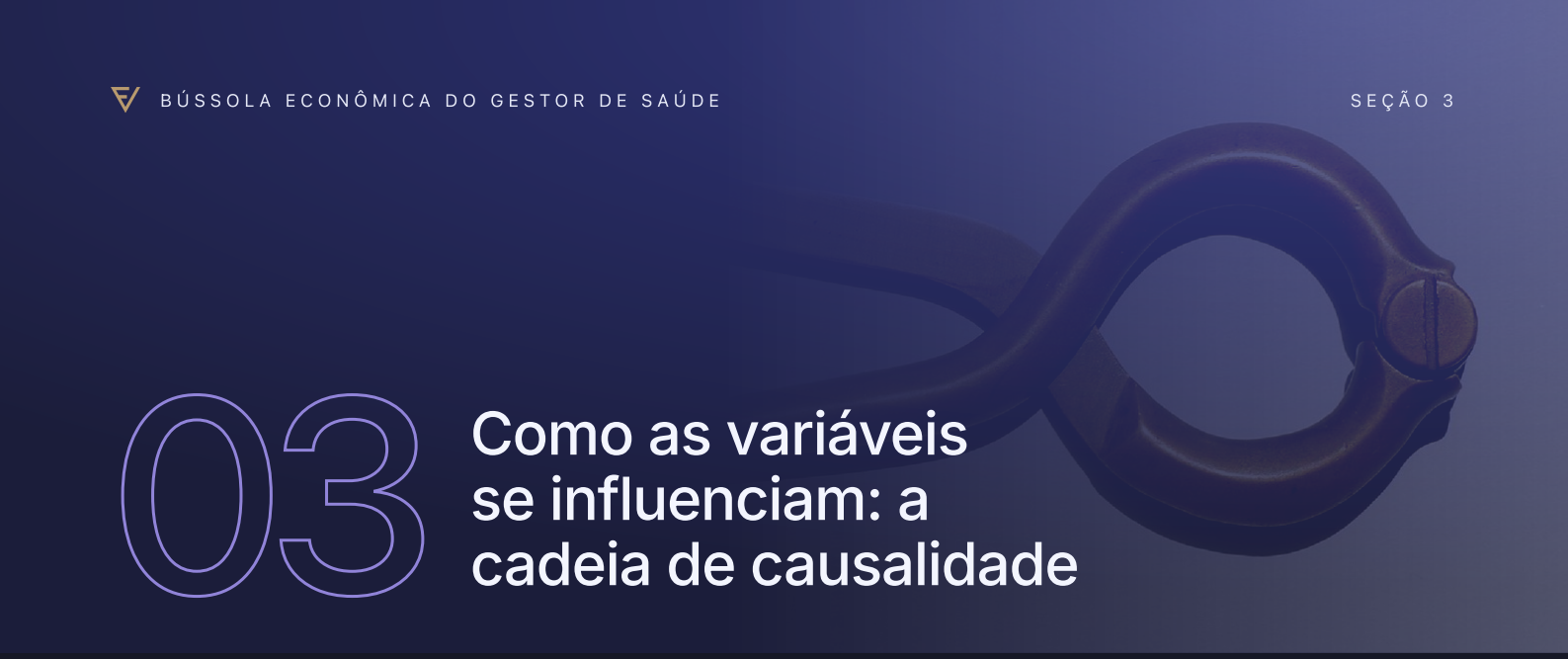
TRIMESTRAL

PIB · Desemprego · VCMH

Indicadores de movimento mais lento, cuja leitura mensal isolada costuma gerar mais ruído do que sinal.

REGRA PRÁTICA

Se você só tem tempo para olhar quatro números por mês, olhe Selic, IPCA, câmbio e, trimestralmente, o VCMH divulgado pela sua associação de operadoras ou consultoria atuarial de referência.



03 Como as variáveis se influenciam: a cadeia de causalidade

O erro mais frequente de quem começa a observar cenário macroeconômico é tratar cada indicador como se ele vivesse isolado. Na prática, existe uma cadeia de causa e efeito entre eles, e essa cadeia tem duas características que todo gestor precisa internalizar: ela tem **direção**, e ela tem **atraso**, chamado tecnicamente de defasagem ou lag.

O mecanismo mais citado em qualquer discussão de política econômica é a relação entre inflação e taxa de juros. Vale entender com cuidado, porque ela explica boa parte do que se lê sobre juros no noticiário.



Fig. 1 · Esquema conceitual da cadeia de transmissão. A linha do tempo ilustra a janela típica discutida na literatura de política monetária, não uma previsão.

Repare na estrutura: cinco elos, cada um alimentando o seguinte, e uma defasagem que só se completa perto do décimo oitavo mês. É essa estrutura, mais do que qualquer número isolado, que vale a pena guardar antes de seguir para o próximo elo da leitura.

O raciocínio do Banco Central e o intervalo que confunde

Quando os preços sobem de forma persistente, subir a taxa básica de juros torna o crédito mais caro, tanto para empresas quanto para famílias. Financiamentos ficam menos atrativos, cartão de crédito e cheque especial encarecem, e a poupança passa a competir com o consumo porque o rendimento de aplicações conservadoras melhora. O resultado esperado é que a demanda agregada desacelere um pouco e, com menos demanda pressionando os preços, a inflação tende a ceder ao longo do tempo.

O ponto que mais confunde quem está começando é justamente o intervalo de tempo. Um aumento de juros decidido hoje não reduz a inflação do mês seguinte. Os efeitos sobre crédito, consumo das famílias e investimento das empresas se espalham ao longo de vários meses, e a literatura costuma falar em algo entre seis e dezoito meses até o impacto pleno aparecer nos preços.

Por isso o Banco Central, ao decidir a Selic, olha sempre para a inflação esperada dos próximos doze a dezoito meses, e não para a do mês corrente. Quem espera ver o efeito de uma alta de juros na semana seguinte vai, invariavelmente, concluir de forma equivocada que a medida não funcionou.

O QUE ISSO SIGNIFICA NA PRÁTICA DO GESTOR DE SAÚDE

Se a Selic está subindo agora, o efeito mais provável sobre o custo de capital para expansão hospitalar e sobre a inadimplência de pacientes particulares e planos de saúde ainda está por vir. Planejar um investimento relevante olhando apenas para a taxa de juros do mês presente é observar o indicador certo no momento errado.

Por que isso importa tanto quanto parece

Um gestor que entende a defasagem separa dois momentos de decisão que costumam ser confundidos: o de reconhecer o sinal, quando o movimento de juros ou inflação começa, e o de agir sobre ele, que normalmente deveria vir antes do efeito completo chegar à operação, não depois. É essa antecipação, e não a previsão perfeita do futuro, que transforma leitura de cenário em vantagem de gestão.

EXEMPLO SIMPLIFICADO, PARA FIXAR O RACIOCÍNIO

Imagine que o Banco Central eleva a Selic em janeiro para conter uma inflação persistente. Em fevereiro e março, o crédito já está mais caro, mas o consumo das famílias ainda reage pouco. Entre abril e agosto, financiamentos de empresas começam a desacelerar e a inadimplência sobe de forma gradual. Só perto do fim do ano, e por vezes no ano seguinte, o IPCA mostra recuo consistente atribuível àquela decisão de janeiro. Um gestor que, em março, concluísse que “a alta de juros não funcionou” estaria julgando o efeito antes do tempo dele se completar.

Outras cadeias relevantes para quem gerencia saúde

CÂMBIO E INFLAÇÃO

Pass-through

Quando o real se deprecia frente ao dólar, produtos importados e insumos cotados em moeda estrangeira, caso de boa parte dos equipamentos médicos, reagentes de laboratório e materiais descartáveis de maior tecnologia, sobem de preço em reais quase imediatamente. Esse repasse costuma ser mais rápido do que o da Selic sobre a inflação, geralmente perceptível em um a três meses, e tende a chegar primeiro aos custos operacionais do hospital antes de aparecer no índice geral de preços.

ATIVIDADE E EMPREGO

Lei de Okun

Existe uma relação historicamente observada entre a variação do PIB e a do desemprego: quando a economia cresce acima do seu potencial, o desemprego tende a cair; quando desacelera ou entra em recessão, o desemprego sobe, normalmente com defasagem de um a dois trimestres. Para a saúde, importa porque o desemprego é a principal porta de saída de beneficiários dos planos empresariais.

INFLAÇÃO E ATIVIDADE

Curva de Phillips

De forma simplificada, descreve uma tensão entre inflação e desemprego: economias muito aquecidas, com desemprego baixo, tendem a gerar mais pressão de preços, porque empresas competem por mão de obra escassa e repassam o custo maior de salários. É uma das razões pelas quais o Banco Central observa também o mercado de trabalho, além do IPCA, para decidir sobre juros.

REGRA DE BOLSO PARA GUARDAR DESTA SEÇÃO

Nenhuma variável econômica relevante se move isoladamente, e quase nenhuma reação aparece no mesmo mês da causa.

Antes de reagir a uma manchete, pergunte sempre duas coisas: o que provavelmente causou este movimento, e quanto tempo normalmente demora para o efeito completo aparecer.

04 Lendo tendências, não fotografias

Um dado isolado é uma fotografia; uma série de dados ao longo de vários meses é um filme, e é o filme que conta a história que importa para a decisão.

Um dos hábitos mais úteis que um gestor pode desenvolver é parar de reagir a um único número e passar a observar a sequência de números ao longo do tempo.

RUÍDO VERSUS TENDÊNCIA

Todo indicador oscila de um mês para o outro por razões pontuais: é o ruído. A tendência só se confirma quando o mesmo movimento se repete de forma consistente por vários períodos seguidos.

NÍVEL VERSUS VARIAÇÃO

Uma Selic de quatorze por cento ao ano é um nível. A notícia relevante quase sempre está na variação: a Selic está subindo, caindo ou estável há quanto tempo.

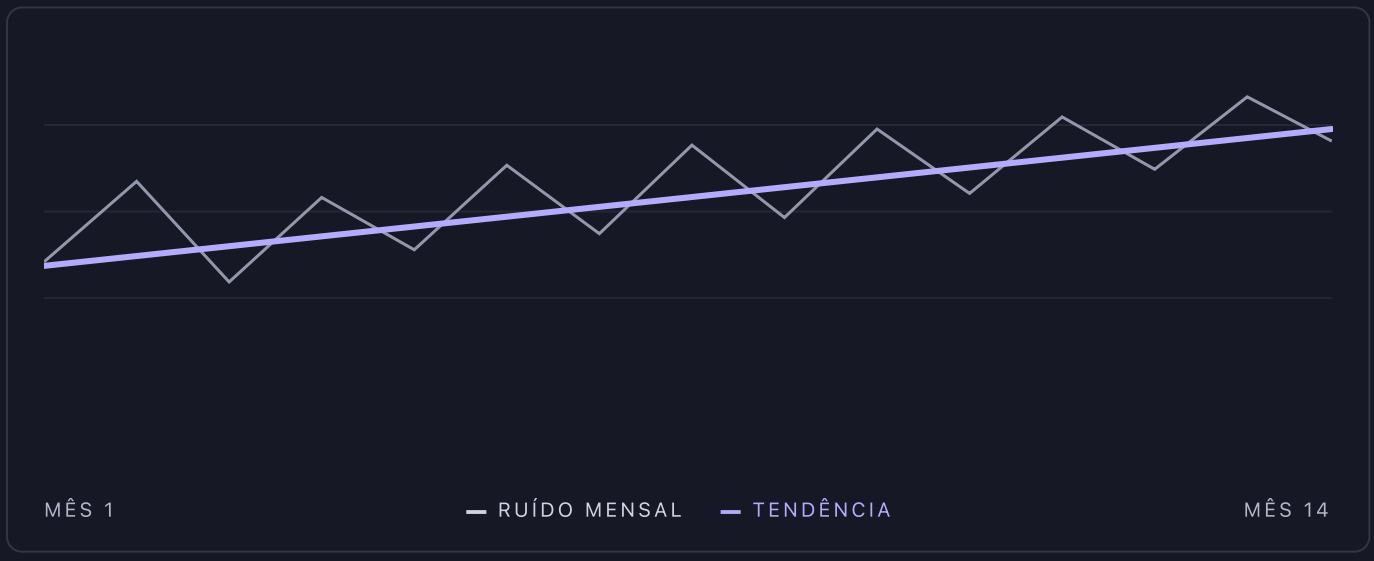


Fig. 2 · Esquema ilustrativo, não uma série de dados real: a tendência só se confirma olhando vários períodos, não um ponto isolado.

A linha cinza sobe e desce o tempo todo, mês a mês, sem que isso signifique nada de relevante sozinho. A linha em destaque é o que realmente importa: a direção que persiste depois de filtrado o ruído. Treinar o olho para separar as duas é o primeiro passo antes de qualquer tentativa de correlação, assunto da Seção 5.

Indicadores adiantados e indicadores atrasados

Alguns indicadores, como expectativas de mercado e confiança do consumidor, tendem a se mover antes da economia real sentir o efeito, por isso são chamados de adiantados. Outros, como a taxa de desemprego e a inadimplência, costumam reagir depois que o ciclo econômico já mudou, por isso são chamados de atrasados. Usar um indicador atrasado para prever o futuro é um erro comum: ele descreve o passado recente, não antecipa o que vem a seguir.



Fig. 3 · Esquema conceitual: a posição relativa no tempo, não a métrica exata, é o que importa reconhecer.

EXEMPLO APLICADO AO CENÁRIO RECENTE

Em setembro de 2026, o Copom reduziu a Selic a 13,75%, o quinto corte seguido, e o Focus passou a projetar 13,50% para o fim do ano. Ao mesmo tempo, o IPCA somava 4,22% em doze meses em agosto, mas o IPCA-15 de setembro subiu para 4,47% e o mercado espera 5,01% para o ano, com serviços ainda pressionados. Isoladamente, cada número diz pouco. Lidos em conjunto, mostram juros em queda lenta e custo de pessoal e contratos resistente, exatamente o tipo de leitura combinada que este guia ensina a fazer.

A mesma lógica vale dentro da própria organização de saúde. A agenda futura de consultas eletivas e cirurgias já marcadas costuma funcionar como indicador adiantado da receita dos próximos meses. A taxa de ocupação de leitos e a inadimplência de convênios, por sua vez, tendem a ser atrasadas: confirmam o que já aconteceu, em vez de anunciar o que vem a seguir.

ADIANTADOS NA SUA OPERAÇÃO

Agenda de cirurgias já marcadas, pedidos de autorização das operadoras, volume de consultas agendadas.

ATRASADOS NA SUA OPERAÇÃO

Taxa de ocupação, glosa apurada, inadimplência de convênios, prazo médio de recebimento.

05 Construindo correlações aplicadas à saúde

Correlacionar duas variáveis significa verificar se elas costumam se mover juntas, na mesma direção ou em direções opostas. É uma ferramenta poderosa, mas também a que mais gera conclusões erradas quando usada sem cuidado.

O ALERTA MAIS IMPORTANTE DESTE GUIA

Correlação não é causalidade. Duas variáveis podem se mover juntas por coincidência, por influência de uma terceira variável oculta, ou porque uma reage à outra com defasagem. O papel do gestor não é provar estatisticamente uma causalidade, isso cabe ao economista ou ao time de dados, mas construir hipóteses razoáveis que ajudem a antecipar decisões, sempre testadas contra a realidade ao longo do tempo.

Um método em quatro perguntas

1 **Qual variável toca a minha operação de forma mais direta?**
Um hospital com forte dependência de equipamentos importados deve priorizar câmbio. Uma operadora deve priorizar emprego e renda. Uma rede com dívida bancária relevante deve priorizar Selic.

2 **Quando essa variável se move, o que acontece com o meu indicador interno?**
Observe, sem pressa, se existe um padrão repetido no custo de insumos, na inadimplência ou no volume de atendimentos particulares ao longo de ciclos passados.

3 **Qual é a defasagem típica entre a mudança no cenário e o efeito nos meus números?**
Repasse cambial costuma ser rápido, de um a três meses. Efeito de juros sobre investimento e inadimplência costuma ser mais lento, de seis meses a mais de um ano.

4 **A hipótese se confirmou em mais de um ciclo, ou foi coincidência?**
Uma correlação só ganha confiança quando se repete. Uma única observação é anedota, não padrão.

POR QUE ESTE MÉTODO FUNCIONA

Ele obriga o gestor a passar pela defasagem antes de agir, em vez de pular direto da notícia para a decisão. Essa pausa, de poucos minutos, é o que separa uma reação precipitada de uma leitura de cenário consistente.

Correlações de referência para o setor de saúde

Tab. 1 · Intensidade típica observada na prática de gestão, em leitura qualitativa, não um coeficiente estatístico calculado.

VARIÁVEL DE CENÁRIO	O QUE TENDE A ACONTECER NA OPERAÇÃO	DEFASAGEM TÍPICA	INTENSIDADE
Câmbio em depreciação	Alta de custo de insumos, órteses, reagentes e equipamentos importados.	Rápida · 1 a 3 meses	FORTE
Selic em alta sustentada	Encarecimento de financiamento e aumento de inadimplência de pacientes e convênios.	Lenta · 6 a 18 meses	MODERADA A FORTE
Desemprego em alta	Queda de beneficiários em planos empresariais, migração para planos individuais ou SUS.	Moderada · 2 a 4 trimestres	MODERADA
Fiscal deteriorado	Pressão para contenção de reajuste de tabelas públicas e de investimento em saúde.	Variável · ciclo orçamentário	MODERADA
VCMH acima do IPCA	Pressão sobre sinistralidade das operadoras e sobre o reajuste anual de planos.	Contínua · ano a ano	ESTRUTURAL

Essas correlações são pontos de partida, não verdades fixas. Cada organização deve testá-las contra sua própria série histórica de custos, receitas e inadimplência, construindo ao longo do tempo um repertório próprio de como o cenário macroeconômico se traduz na realidade específica daquela operação.

COMO USAR ESTA TABELA

Escolha a linha que mais toca a sua operação, anote a defasagem típica e marque na agenda a data em que o efeito deve aparecer nos seus números. Quando ele chegar, registre se a hipótese se confirmou.

LEITURA DO CONSELHEIRO

Do reajuste da ANS ao caixa do hospital

O teto que a ANS divulga todo ano vale só para planos **individuais e familiares**, cerca de 16% dos beneficiários de assistência médica. Pela metodologia vigente (RN 441/2018), ele combina duas parcelas: **80%** pela variação das despesas assistenciais, que mistura preço e frequência de uso, e **20%** pelo IPCA sem o item plano de saúde. Nos planos coletivos, o reajuste é negociado, e é aí que o VCMH pesa.

6,06%
TETO 2025/2026

No ciclo de maio de 2025 a abril de 2026, o teto ficou em 6,06%, enquanto as despesas assistenciais das operadoras haviam subido 9,35% em 2024. Quando o custo corre acima do reajuste permitido, a margem aperta. Ilustração do ciclo citado; consulte o comunicado da ANS para o ciclo vigente.

A CADEIA, EM CINCO ELOS

1. VCMH acima do reajuste permitido
2. Margem e sinistralidade da operadora apertam
3. Pressão sobre a rede: glosa e renegociação
4. Prazo de recebimento do hospital aumenta
5. Selic alta encarece o giro e o endividamento

Fig. 4 · Esquema conceitual de como a pressão de custo da operadora pode chegar ao caixa do hospital. É hipótese de trabalho, a ser testada com os seus dados.

SE VOCÊ DIRIGE UM HOSPITAL

Acompanhe, por operadora, o **prazo médio de recebimento** e o percentual de glosa. Prazo subindo com Selic alta significa capital de giro mais caro: o efeito aparece primeiro no caixa e só depois no endividamento.

SE VOCÊ DIRIGE UMA OPERADORA

Compare **VCMH, sinistralidade e reajuste obtido**. Observe também inadimplência, que reage com atraso ao desemprego, e as reclamações que chegam à ANS.

DO CENÁRIO À REPUTAÇÃO

Reclamações na ANS (IGR), desempenho no IDSS e satisfação (NPS) podem anteceder a perda de beneficiários, com defasagem provável de **1 a 4 trimestres**. Os dados da ANS por operadora são públicos, então o teste é viável. Lembre: é associação, não prova de causa, porque preço, rede e portabilidade também movem o beneficiário.

06 Casos ilustrados: da teoria à sala de decisão

Os dois casos a seguir são cenários ilustrativos e compostos, construídos para mostrar o framework das seções anteriores em funcionamento. Não representam uma organização específica.

CASO ILUSTRATIVO · 01

Rede hospitalar de médio porte e o financiamento de equipamentos

CONTEXTO	Uma rede com três unidades planeja a troca de dois tomógrafos e a ampliação do centro cirúrgico, financiada majoritariamente com capital de terceiros.
SINAL OBSERVADO	A Selic inicia um ciclo de altas consecutivas e as expectativas de inflação da pesquisa Focus seguem subindo havia três leituras seguidas.
LEITURA COM O FRAMEWORK	Pela Seção 3, o efeito pleno da alta de juros sobre o custo de financiamento ainda não chegou, mas a direção está dada. Pela Seção 4, expectativas são indicador adiantado: o movimento tende a se confirmar.
DECISÃO	A diretoria antecipa a contratação do financiamento para antes do próximo ciclo de alta, travando a taxa, e posterga a parte não essencial da obra civil.

CASO ILUSTRATIVO · 02

Operadora regional e a renegociação do reajuste coletivo

CONTEXTO	Uma operadora regional de porte médio se prepara para a negociação anual de reajuste de planos coletivos empresariais com seus principais clientes.
SINAL OBSERVADO	O VCMH do período veio acima do IPCA geral, e a taxa de desemprego da região começa a subir havia dois trimestres seguidos.
LEITURA COM O FRAMEWORK	Pela Seção 5, desemprego em alta tende a reduzir a base de beneficiários empresariais com defasagem de dois a quatro trimestres. A sinistralidade pressionada pelo VCMH precisa ser equacionada antes dessa migração se intensificar.
DECISÃO	A operadora antecipa o diálogo técnico com os clientes corporativos, apresentando a composição do VCMH, e lança uma linha de plano individual mais enxuta para reter a base que eventualmente perder o vínculo empresarial.

O QUE OS DOIS CASOS ENSINAM

Em nenhum dos dois casos o gestor previu o futuro com exatidão.

Em ambos, ele reconheceu um sinal, aplicou a defasagem típica daquela cadeia de causalidade e decidiu com meses de antecedência, em vez de reagir depois que o efeito já havia chegado.

PROSPECÇÃO

Dado sem interpretação não decide nada

Dois gestores recebem o mesmo número. Um anota. O outro pergunta o que ele muda no próximo semestre. A diferença não está no dado, está em três perguntas: **para onde ele aponta, quanto tempo leva para chegar à minha operação e o que me faria mudar de ideia**. Prever é impossível; preparar-se, não.

REFERÊNCIA SET/2026	TENDÊNCIA	COMO LER
Selic 13,75%	Quinto corte seguido, ritmo de 0,25 ponto	O Copom cortou em 16/09 e o Focus aponta 13,50% no fim de 2026 e 12% em 2027. O alívio é real, mas lento: o juro real segue alto e o custo da dívida só cede aos poucos. Quem alonga hoje paga a taxa de hoje por uma queda já precificada.
IPCA 4,22%	Cai em agosto, mas serviços resistem	É o dado de agosto em 12 meses. O IPCA-15 de setembro subiu para 4,47% (em parte pelo fim do desconto de Itaipu, um ruído) e o Focus projeta 5,01% para o ano. O que pesa para a saúde é a tendência: serviços intensivos em trabalho, perto de 7,2% em 12 meses.
PIB cerca de 1,9%	Desacelerando	O Focus projeta 1,85% em 2026 e o segundo trimestre cresceu 0,5%, abaixo dos 1,1% do primeiro. Mercado de trabalho aquecido ainda sustenta beneficiários; a desaceleração tende a chegar ao consumo e à inadimplência com atraso.
Câmbio R$ 5,10 a 5,40	Estável, sob risco externo	O Focus mantém R$ 5,20 para o fim do ano há semanas. Ajuda o custo de órteses, próteses e insumos. O risco vem de fora: o Brent oscilou entre US$ 95 e US$ 114 em setembro, com o Estreito de Ormuz no centro.
Eleição e fiscal	Incerteza após o 1º turno	O mercado recalcula juros e câmbio conforme o cenário político e o regime fiscal a partir de 2027. Dúvida fiscal eleva o prêmio de risco e pode frear a queda dos juros.

Tab. 2 · Posição em início de outubro de 2026. Selic: Copom de 16/09. IPCA: IBGE (agosto) e IPCA-15 (setembro). Expectativas: Boletim Focus de 02/10. O IPCA fechado de setembro sai em 9/10. Confirme nas fontes primárias antes de decidir.

O PONTO CENTRAL

O número muda a cada divulgação. O que dura é o raciocínio: **direção, defasagem e gatilho**. Quem domina isso lê o próximo dado sozinho, sem esperar por um relatório.

TRÊS CENÁRIOS PARA O SEU PLANEJAMENTO

Otimista, base e adverso

Cenário não é aposta. É um roteiro de decisão decidido antes da notícia. Para cada um, defina o que você faria e o sinal que o ativaria.

OTIMISTA

Alívio mais rápido

O que acontece: Fiscal crível, petróleo cedendo e câmbio no piso da faixa fazem a Selic cair acima dos 0,25 ponto por reunião.

Efeito na saúde: Crédito mais barato, insumos importados mais estáveis, caixa respira.

Decisão: Antecipar a renegociação de dívidas e retomar projetos adiados, em etapas.

Gatilho: Focus passa a projetar Selic abaixo de 13,50% e o IPCA de serviços desacelera.

BASE

Alívio gradual

O que acontece: Selic cai 0,25 ponto por reunião rumo a 13,50% em dezembro, serviços resistem e o câmbio fica perto de R$ 5,20.

Efeito na saúde: Custo de capital cai aos poucos; VCMH segue acima do reajuste e aperta a margem das operadoras.

Decisão: Planejar com folga de caixa, travar o que for possível e revisar mensalmente.

Gatilho: Copom de novembro e dezembro mantêm o ritmo e o Focus segue em 13,50%.

ADVERSO

Pressão renovada

O que acontece: Brent acima de US$ 100 por tensão em Ormuz, dólar forte e dúvida fiscal fazem o Copom pausar os cortes.

Efeito na saúde: Insumos sobem em reais, prazo de recebimento alonga e a inadimplência cresce com atraso.

Decisão: Proteger caixa, negociar cláusula cambial, reduzir exposição a dívida pós-fixada.

Gatilho: câmbio acima de R$ 5,40 e Focus revisando a Selic de 2026 para cima.

COMO USAR

Revise o cenário em curso uma vez por mês. Se um gatilho do adverso aparecer duas vezes seguidas, mude de roteiro antes de o efeito chegar ao caixa. A defasagem é a sua aliada, desde que você não a desperdice.

07 Sinais de alerta para o gestor hospitalar

Consulta rápida: os sinais que merecem atenção redobrada quando aparecem no noticiário econômico ou nos relatórios de cenário da organização.

SINAL OBSERVADO	O QUE GERALMENTE ANTECIPA	AÇÃO SUGERIDA
Juros em alta por dois ou mais ciclos	Custo de capital mais alto por tempo prolongado; inadimplência tende a subir com defasagem.	Revisar cronograma de investimentos financiados e reforçar cobrança preventiva.
Câmbio em depreciação acelerada	Repasse rápido para o custo de insumos e equipamentos importados.	Antecipar compras estratégicas e renegociar contratos com cláusula cambial.
Desemprego subindo por trimestres seguidos	Redução gradual da base de beneficiários de planos empresariais.	Revisar projeções de receita de convênios e diversificar o mix de atendimento.
VCMH crescendo acima do IPCA geral	Pressão sobre sinistralidade e sobre a sustentabilidade do reajuste anual.	Antecipar diálogo com clientes e revisar eficiência operacional antes da negociação.
Resultado fiscal se deteriorando	Maior probabilidade de pressão sobre juros e contenção de investimento público.	Revisar dependência de recursos públicos e preparar alternativas de financiamento.
Prazo de recebimento subindo com Selic alta	Caixa pressionado e capital de giro mais caro; endividamento de curto prazo tende a crescer.	Medir prazo e glosa por operadora, renegociar prazos e rever o limite de crédito bancário antes da pressão.
Reclamações (IGR) crescendo em uma operadora	Possível perda de beneficiários e mudança do mix de pacientes, com defasagem de 1 a 4 trimestres.	Acompanhar IGR, IDSS e beneficiários da operadora; reavaliar dependência de contrato único.
VCMH acima do reajuste autorizado	Margem espremida na operadora, que tende a repassar a pressão à rede por glosa e prazo.	Antecipar a conversa técnica com a operadora e simular o efeito de glosa e prazo no caixa.
Expectativas de inflação subindo de forma persistente	Sinal adiantado de que o Banco Central deve manter ou elevar juros à frente.	Tratar como aviso antecipado, sem esperar a Selic subir de fato para reagir.

Onde acompanhar, de forma simples

As fontes primárias são gratuitas e de acesso público. Reservar quinze minutos por mês para consultar os quatro quadros abaixo já coloca o gestor na frente da maioria dos seus pares.

FONTE 1

Banco Central do Brasil

Selic, câmbio de referência diário e o Boletim Focus com as expectativas de mercado.

FONTE 2

IBGE

IPCA, IPCA-15, PIB trimestral e a PNAD Contínua de emprego e renda.

FONTE 3

Tesouro Nacional

Resultado fiscal do governo central e relatório mensal da dívida pública federal.

FONTE 4

ANS

Dados setoriais de beneficiários, sinistralidade e indicadores de operadoras de planos de saúde.

HÁBITO RECOMENDADO

Transforme essa consulta em recorrência fixa de agenda, por exemplo na primeira segunda-feira de cada mês.

Junto com a revisão de indicadores assistenciais e financeiros internos. Cenário macroeconômico ganha valor quando comparado lado a lado com os números da própria organização.



08 Método prático de acompanhamento mensal

Conhecimento sobre cenário macroeconômico só vira vantagem de gestão quando se transforma em rotina. A seguir, um método simples, de cinco passos, pensado para consumir pouco tempo e gerar uma leitura consistente mês a mês.

1 **Registre os números do mês**
Selic vigente, IPCA ou IPCA-15, câmbio médio e desemprego mais recente disponível, em uma planilha simples, em sequência de meses.

2 **Compare com o mês anterior e com o mesmo mês do ano anterior**
A comparação anual remove efeitos de sazonalidade e revela se o movimento é tendência ou variação típica do período.

3 **Identifique qual cadeia de causalidade está em curso**
Estime, com base nas defasagens típicas da Seção 3, quando o efeito completo deve chegar à sua operação.

4 **Cruze com o indicador interno correspondente**
Verifique se a correlação de referência da Seção 5 vem se confirmando na sua própria série de custos, inadimplência ou volume.

5 **Registre uma hipótese e uma ação, não apenas uma observação**
Antecipe uma compra, renegocie um contrato, revise uma projeção, ou confirme que nenhuma ação é necessária ainda.

PARA FECHAR

Nenhum gestor precisa se tornar economista. Precisa apenas ganhar o hábito de fazer estas cinco perguntas todos os meses, com disciplina, até que a leitura de cenário se torne tão natural quanto revisar o fluxo de caixa ou a taxa de ocupação de leitos.

09 Glossário essencial

ANS
Agência Nacional de Saúde Suplementar, reguladora das operadoras de planos de saúde no Brasil.

Boletim Focus
Pesquisa semanal do Banco Central que reúne expectativas de mercado para inflação, juros, câmbio e PIB.

Câmbio pass-through
O repasse, mais ou menos rápido, da variação cambial para os preços internos.

Copom
Comitê de Política Monetária do Banco Central, responsável por decidir a Selic.

Curva de Phillips
Relação observada entre o nível de desemprego e a pressão inflacionária de uma economia.

Defasagem (lag)
O tempo entre uma causa econômica e o momento em que seu efeito completo se manifesta.

Fiscal (resultado)
Diferença entre o que o governo arrecada e o que gasta; déficit ou superávit.

IPCA e IPCA-15
Índices oficiais de inflação ao consumidor calculados pelo IBGE; o IPCA-15 antecipa o do mês.

Lei de Okun
Relação historicamente observada entre a variação do PIB e a variação do desemprego.

PIB
Produto Interno Bruto, soma de todos os bens e serviços produzidos em um período.

Selic
Taxa básica de juros da economia brasileira, principal instrumento de política monetária.

Sinistralidade
Proporção das receitas de uma operadora consumida pelos custos assistenciais dos beneficiários.

Tendência versus ruído
Distinção entre um movimento persistente e uma oscilação pontual sem continuidade.

VCMH
Variação de Custos Médico-Hospitalares, índice setorial de inflação em saúde, historicamente superior ao IPCA.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de inflação e Boletim Focus. Brasília: BCB, 2026. Disponível em: https://www.bcb.gov.br. Acesso em: out. 2026.

BLANCHARD, Olivier. Macroeconomia. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

IBGE. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor: IPCA e IPCA-15. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: out. 2026.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Rio de Janeiro: IBGE, 2026.

MANKIW, N. Gregory. Introdução à economia. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

OKUN, Arthur M. Potential GNP: its measurement and significance. Proceedings of the Business and Economic Statistics Section. Washington: American Statistical Association, 1962.

PHILLIPS, A. W. The relation between unemployment and the rate of change of money wage rates in the United Kingdom, 1861-1957. Economica, v. 25, n. 100, p. 283-299, 1958.

TESOURO NACIONAL. Relatório mensal da dívida pública federal. Brasília: STN, 2026. Disponível em: https://www.tesourotransparente.gov.br. Acesso em: out. 2026.

Créditos das imagens

Fotografias do Wikimedia Commons, incorporadas ao arquivo e aplicadas em baixa opacidade. Licenças: CC BY 4.0 e CC BY-SA 3.0/4.0.

Capa: Vrsooo, “Skyline of Downtown São Paulo at night (2021)”, CC BY-SA 4.0.
Seção 1: YipshaiukOWL, “Tuen Mun Hospital ground floor corridor”, CC BY-SA 4.0.
Seções 2 e 7: Ank Kumar, “Frankfurt Stock Exchange 05”, CC BY-SA 4.0.
Seções 3 e 8: Alvesgaspar, “Navigational compass”, CC BY-SA 3.0.
Seções 4 e 9: Joël van der Loo, “Duga-1 radar data center interior server room”, CC BY-SA 4.0.
Seção 5 e contracapa: King of Hearts, “Lower Manhattan from Jersey City”, CC BY-SA 4.0.
Seção 6: Richard Balikian MD, “Facial Plastic Surgeon in Operating Room”, CC BY 4.0.

SOBRE ESTE GUIA

Este material integra o acervo de estudos produzido durante o MBA Executivo do autor, na disciplina de Cenário Macroeconômico e Nova Economia, e foi reelaborado como e-book de distribuição gratuita para gestores de saúde.

Fábio Viana



MÉDICO · EXECUTIVO EM SAÚDE · AUTOR E PALESTRANTE

Atua em governança clínica, liderança adaptativa e gestão em saúde, com passagem por grandes redes hospitalares brasileiras e formação complementar internacional. Leva a discussão sobre decisão em saúde a palestras e programas de desenvolvimento executivo.

OBRAS DO AUTOR

Governança Clínica que Decide o Futuro
Fábio Viana

O Problema Não É a Geração
Fábio Viana

Keynotes e educação corporativa: fabiovianaoficial.com.br

FÁBIO VIANA
CONSULTORIA E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

EDIÇÃO DIGITAL GRATUITA
COMPARTILHE COM OUTROS GESTORES

Este e-book é de distribuição gratuita. Compartilhe com outros gestores de saúde que também precisam ler o cenário com mais segurança.