

16/01/2018

Prezados colegas,

Fazemos referência ao Boletim Pessoal de 15.01.2018, expedido pela Diretoria do Banco do Brasil - DIPES, versando sobre resultados parciais apresentados pela empresa de consultoria contratada para estudar e opinar sobre a situação da CASSI.

Segundo o documento, a Consultoria Accenture aponta para três aspectos relevantes:

- Cassi e os planos de mercado
- O desequilíbrio financeiro
- Melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços

Comentamos tais aspectos como segue:

- **CASSI E OS PLANOS DE MERCADO-**

Entendemos que não cabe a comparação. Os planos de mercado têm finalidade lucrativa e são geridos segundo orçamento anual, o que significa que não existem “sobras” a capitalizar, apurando-se o lucro ou prejuízo a cada exercício. São vendidos com base nos custos + lucro, obviamente contemplando o fator idade e a quantidade de dependentes e idade. Com base nesses fatores são estabelecidos os preços a cobrar.

A CASSI foi criada e funciona como entidade sem fins lucrativos. Baseia-se no princípio de solidariedade, onde todos pagam um percentual de seu salário e não um preço estabelecido como o cobram os planos de mercado. O sistema funcionou perfeitamente até 1997 e até permitiu a formação de reservas, cuja utilização posterior seria motivo de comentário específico.

Portanto, a CASSI e os planos de mercado são grandezas desiguais que, por isso, não podem ser comparadas, conforme nos ensina a matemática.

- **O DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO-**

A partir da supressão do quadro de carreira, em 1997, iniciou-se o descompasso entre a receita e os custos da CASSI. A razão foi a queda abrupta dos proventos dos novos funcionários, criando-se um quadro de pessoal que já não guardava a mesma homogeneidade existente no quadro de carreira de antes de 1997. Mas, a CASSI foi então forçada a prestar ao novo contingente a mesma assistência que prestava àqueles que contribuíam segundo proventos previstos no quadro de carreira.

Essa discrepância acentuou-se com o passar do tempo, à medida que o salário-contribuição médio dos novos funcionários se distanciava daquele dos pré-97, ou seja, dos abrangidos pelo quadro de carreira, porque a massa de funcionários pós-97 não auferia as mesmas promoções anuais e outras vantagens comuns ao pessoal pré-97. O novo sistema de remuneração teve impacto na contribuição à CASSI.

O descompasso agravou-se ainda mais com a adoção, pelo Banco, de critérios de admissão que permitiram o ingresso de funcionários de mais idade e já acompanhados de dependentes. É notório que, face aos baixos salários que passaram a ser pagos pelo Banco, a cobertura do plano de saúde da CASSI passou a ser um atrativo, ou seja, uma

compensação extra-salarial. Também é notório que o Banco apregoou essa vantagem nas divulgações dos concursos.

Mesmo não dispondo de balancetes analíticos e de outras informações detalhadas, o signatário efetuou estudo com base em balanços, demonstrativos de resultado e relatórios anuais da CASSI, da PREVI e do Banco do Brasil (base: 2014) quando ficou apurado que o custo médio da CASSI por assistido foi de R\$ 360,26, elevando-se para R\$ 752,54 quando calculado por contribuinte.

Na impossibilidade de comparar os custos e contribuições dos grupamentos pré-97 e pós-97 - posto que a CASSI se recusa a fornecer esses dados - foram apurados os vencimentos médios pagos pelo Banco (contemplando o pessoal “ativo”) - que montou a R\$ 7.055,05, bem como os pagos pela PREVI (obviamente “aposentados”) que montou a R\$ 10.562,40.

A despeito da distorção que pode e deve ocorrer em desfavor do grupamento pré-97, ficou patente que o grupamento da ativa contribui com um valor inferior ao custo assistencial médio da CASSI.

Por essa razão, torna-se claramente injusta qualquer solução para o re-equilíbrio financeiro da CASSI que implique em cobrar mais daqueles que já pagam bem acima do custo médio.

Não se preconiza penalizar os funcionários pós-97, até porque se reconhece que o salário que percebem não lhes permitiria pagar planos de mercado.

Mas, também não se pode preconizar que os funcionários do grupamento pré-97 paguem por eles. Ademais, é evidente que já foram mais do que penalizados quando as reservas que formaram ao longo de décadas foram consumidas para cobertura dos déficits de contribuição (associado + Banco) do contingente pós-97.

Considerando que o pagamento de baixos salários é do interesse do Banco, considerando que o Banco “vende” o plano de saúde CASSI como atrativo que convence funcionários a aceitar baixa remuneração, a diferença entre a contribuição de tais funcionários (associado + Banco) e o custo médio da CASSI deve ser coberto pelo Banco.

Assim será preservada a solidariedade entre funcionários. O aumento de contribuição significará a indefensável solidariedade entre funcionários e o Banco, pois os associados estariam pagando por um custo gerado pelo Banco na defesa de seus próprios interesses.

- **MELHORIA DA EFICIÊNCIA E DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS–**

O aperfeiçoamento da gestão é fator e objetivo de administração que deve ser presente em qualquer caso, mesmo numa empresa superavitária. Tem de se constituir numa preocupação permanente.

Em qualquer caso, não se pode abstrair nunca que haja ralos por onde escoam recursos nem gargalos que limitam o ingresso de receitas.

No caso específico da CASSI, é óbvio que a busca de melhor e mais eficiente método de atendimento deve ser perseguido.

Portanto, tais objetivos e fatores são paralelos e o cuidado com um não dispensa a atenção com o outro. Mas, não se pode esperar que o aperfeiçoamento deles possa ser suficiente para a solução do problema de descompasso entre custos e receitas, sabendo-se que esse descasamento já está diagnosticado como sendo oriundo da insuficiência de receita.

- **QUESTÕES LEVANTADAS NO BOLETIM DE PESSOAL -**

Com relação às questões levantadas nos dois últimos parágrafos do Boletim, permitimo-nos comentar genericamente, como segue:

- Nenhuma das soluções sugeridas terá efeito de perenidade se não for resolvida a verdadeira causa do descompasso entre a receita e o custo da CASSI.
- Todas apontam para o aumento de contribuição do associado e ou para a diminuição da assistência prestada pela CASSI. Nenhuma aborda a questão das vantagens auferidas pelo Banco através do pagamento de baixos salários, nem a questão de que o Banco pretende repassar para os associados os custos de uma assistência que representa salário indireto para compensar baixa remuneração.

Considerando que o Diretor signatário do Boletim sugere que cabe aos associados apresentar respostas às questões ali citadas, permitimo-nos apresentar a seguinte pré-solução, que não invalida outras ações, mormente na área de gestão:

- **SUGESTÃO -**

Separação dos dois contingentes - pré-97 e pós-97, contabilizando-se separadamente os respectivos custos e contribuições de seus componentes, a exemplo do que já ocorre com o Plano Cassi-Família.

A segregação contábil dos dois grupamentos permitiria demonstrar sem sombra de dúvida qual deles é superavitário e qual é deficitário.

Até mesmo no caso de serem ambos deficitários (no que não cremos, à vista dos cálculos já apresentados), as soluções específicas para cada um deles seria mais justa e mais explicável para seus componentes.

Não pode haver alegação de inexecutabilidade prática da medida porque a segregação de lançamentos já se faz com o CASSI-Família. Portanto, a CASSI já tem experiência no assunto.

Ademais, nada se perderia com o procedimento que, como sub-produto, facilitaria a identificação de “ralos” e “gargalos”.

Portanto, trata-se apenas de uma questão de querer fazer.

Cordialmente  
Ebenézer

---

**Boletim Pessoal**

## O valor da Cassi

### Colega

O Boletim Pessoal prossegue com os informes sobre a Cassi e, nesta edição, aborda temas do diagnóstico apresentado pela Consultoria Accenture, empresa que figura entre as maiores do mundo em consultoria a planos de saúde, com atuação em mais de 120 países. O diagnóstico ainda está em fase de finalização, mas é oportuno refletirmos sobre três aspectos relevantes: a Cassi e os planos de mercado; o desequilíbrio financeiro e; a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços.

A Accenture promoveu uma análise comparativa entre a Cassi (plano Associados) e os demais planos disponíveis no mercado. O diagnóstico aponta que a Cassi oferece uma cobertura de consultas, procedimentos médicos e exames acima da média do mercado, inclusive com coberturas adicionais ao rol de coberturas exigido pela ANS. Além disso, ao contrário da maioria dos planos, a Cassi disponibiliza a mesma cobertura e rede para todos os associados, sem qualquer distinção. Outro diferencial favorável à Cassi são os percentuais e os limites da coparticipação em consultas e exames. Embora os percentuais de coparticipação da Cassi sejam semelhantes aos do mercado, os critérios que limitam o valor de cobrança por associado diminuem muito a coparticipação efetiva, a valores inexpressivos na maioria das vezes. A coparticipação é uma estratégia importante adotada pelos planos de saúde, tanto para o uso mais equilibrado de exames e consultas, quanto como reforço à gestão do custeio.

O custo mensal médio pago por associado da Cassi é menor do que a média nos demais planos da amostra pesquisada: R\$356,00 na Cassi contra R\$509,00 nos planos. Entretanto, a forma de rateio utilizada pela Cassi leva à desproporção entre a contribuição média por titular/beneficiário e o seu custo assistencial por faixa etária e número de dependentes. De qualquer modo, podemos concluir que a Cassi oferece um conjunto de benefícios acima da média e custa menos aos associados.

Logo, a busca pela sustentabilidade da Cassi faz todo sentido e deve ser o propósito de todos. Mas é preciso reconhecer a necessidade imediata de reequilíbrio financeiro da Cassi. Os demonstrativos financeiros do plano Associados, de 2016, apontam receita operacional líquida de R\$1,9 bi e custo assistencial e operacional de R\$2,1 bi; perfazendo um resultado operacional deficitário da ordem de R\$200 milhões. Em 2017, a situação deficitária se repete, com resultado operacional de R\$161 milhões negativos (até outubro). As contribuições extraordinárias feitas pelo BB e associados (ressarcimento de R\$23 milhões/mês pelo Banco e contribuição extraordinária temporária de 1% pelos associados) não têm sido suficientes para gerar equilíbrio financeiro do plano. As despesas assistenciais (custos com hospitais, exames, internações, terapias, programas, etc.) cresceram 17,5% no período de janeiro a novembro de 2017, comparadas ao mesmo período de 2016.

A propósito, a ANS encaminhou ofício à Cassi determinando a adoção de providências urgentes para solucionar desconformidades relativas à referida situação de desequilíbrio e comprometimento da solvência. Isso exigirá a adoção de medidas no curtíssimo prazo, além das ações estruturantes que o corpo de associados precisa escolher para garantir a sua sustentabilidade.

Toda a comunidade Cassi (associados, dirigentes, conselheiros e patrocinador) encontra-se diante de um enorme desafio: alcançar o reequilíbrio financeiro do plano Associados, mantendo a sua consistência como alternativa viável e duradoura para seus

participantes, cuja faixa etária, neste ano, está acima dos 59 anos para mais de 30% deles. E esse comportamento populacional tende a se intensificar no futuro, com o aumento da expectativa de vida e o fato de que, em média, o associado da Cassi permanece no plano por 39 anos.

Como dissemos no boletim anterior, não há alternativa de solução que não vá exigir esforço, escolhas e renúncias, em todos os sentidos e por todos os intervenientes. Precisamos de soluções que elevem as receitas do plano, que reduzam as despesas, que melhorem a governança e a gestão e que aumentem a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. Há uma gama de possibilidades levantadas pela Consultoria que nos remetem a reflexões como: estabelecer a cobrança por dependentes? Elevar os percentuais de coparticipação? Mudar os parâmetros de custeio? Fazer a gestão do risco populacional? Melhorar as políticas de prevenção à saúde? Alterar o modelo de relacionamento negocial com os prestadores? Investir pesado em tecnologia da informação? Tornar mais efetivos os processos de gestão? Aprimorar o modelo de governança? Integrar melhor as CliniCassi com a rede credenciada? Diminuir despesas assistenciais e administrativas?

São questões que o corpo de associados necessitará responder, com o apoio dos estudos técnicos e a condução responsável de dirigentes, conselheiros e patrocinador, no propósito de exercitar a construção coletiva para o bem da comunidade Cassi, através de um diálogo aberto e propositivo entre a entidade e seus associados.

Até o próximo boletim.

Diretoria Gestão de Pessoas  
José Caetano de Andrade Minchillo  
Diretor

João Batista Gimenez Gomes  
Gerente Executivo