



Pólo de Saúde
Azeitão
Santa Casa da Misericórdia

Azeitão, Junho de 2005


IDEIAS FORTES


- O Projecto de uma unidade de saúde com internamento hospitalar só fará sentido, do ponto de vista estritamente de servir para os objectivos da SCM, se for liderado e gerido desde o principio pela SCM. Mas existem outras condições prévias para o êxito do projecto e a salvaguarda do papel social da Misericórdia:
- Ser integrado numa estratégia da criação de uma estrutura de saúde de proximidade, incluindo os agentes sociais da região como Juntas de Freguesia, Câmara Municipal, Centro de Saúde, Centro de Segurança Social e população em geral.
- Vocacionar uma parte da sua lotação para um mercado de cliente privado que possa suportar economicamente os cuidados a prestar à população mais carenciada.
- Abrir espaço à continuidade de cuidados através de acordos informais a estabelecer antes da execução do projecto com agentes que garantidamente possam permitir a rentabilização da parte de internamento do hospital.

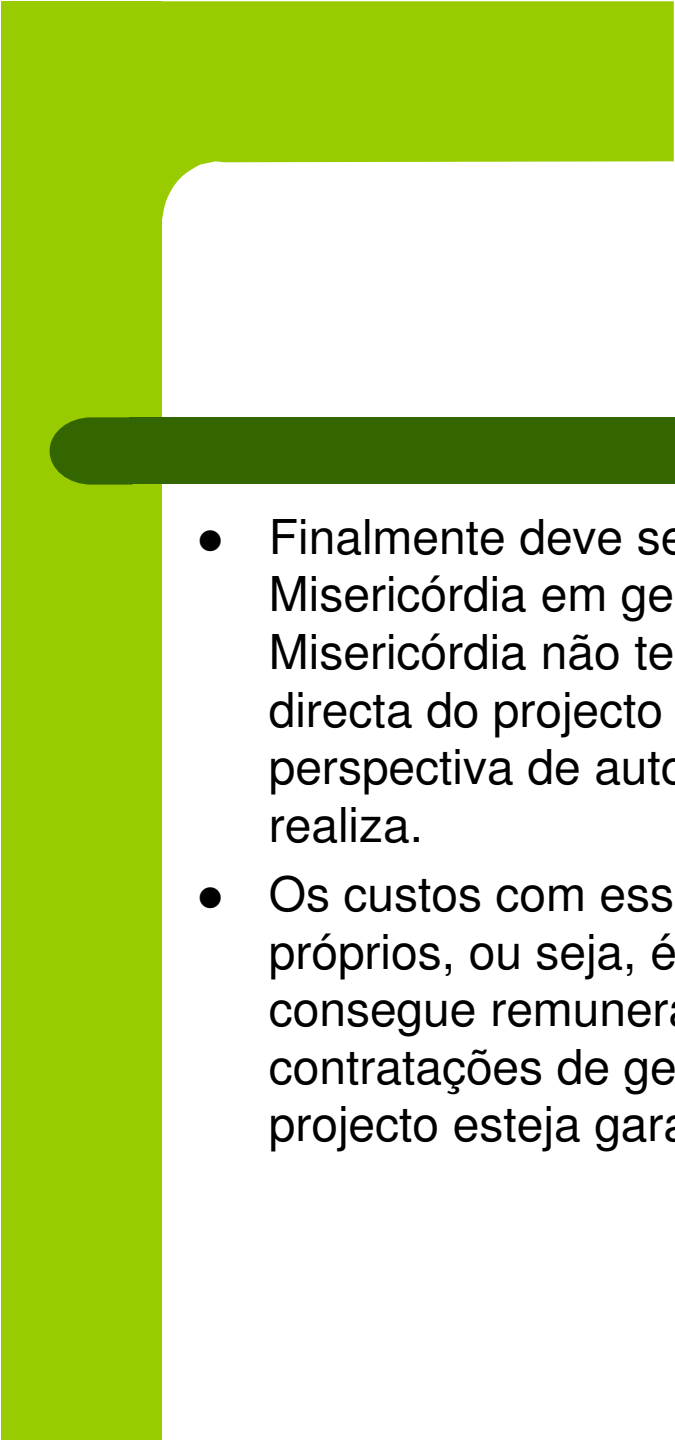

- Todas as tentações de projectar uma grande unidade de saúde são inviáveis no actual quadro nacional. Não existe hoje capacidade de pagar as camas e os custos das unidades de saúde já existentes, não sendo previsível que venha a existir capacidade de pagar fortes unidades de saúde, especialmente em regiões que não sejam os grandes centros urbanos. E mesmo aí o que acontece é que o suporte económico dessas unidades é feito à custo exclusivamente da parte cirúrgica que é à partida rentável e que suporta a parte de internamento de medicina que é, quase sempre, não rentável.
- Assim só com grande criatividade e novos conceitos se poderá rentabilizar um projecto como o que estamos a falar. E especialmente sendo esse projecto de proximidade com a população local e com o aproveitamento da actividade que a Misericórdia já desenvolve.

- A utilização do terreno que a Misericórdia tem permite a construção de um Pólo de Saúde com inúmeras potencialidades. Contudo é necessário e urgente que se inicie um projecto que responda às necessidades actuais e imediatas da Misericórdia: nova estrutura de apoio a cuidados domiciliários, nova estrutura de serviço ambulatorio e de fisioterapia e estrutura de internamento para cuidados continuados. Mas deverá ser objectivo da Misericórdia integrada naquela localização outros cuidados necessários à população local e responder a necessidades específicas de potenciais clientes não locais. Ou seja o projecto terá maior rentabilidade quanto maior for a especificidade dos cuidados que presta e da oferta que faz. Por exemplo, especializar-se em recuperações rápidas de acidentes vasculares cerebrais. É esta especificidade que trará para Azeitão o potencial cliente privado na medida em que a qualidade da oferta sobrepõe-se à deslocalização do cliente.

- A ideia inicial de um grande hospital para internamento de rectaguarda choca com problemas sobejamente conhecidos pelos técnicos de saúde. Podendo ser muito atractivo o facto de se demonstrar que só com grande numero de camas se pode rentabilizar este tipo de projectos, isso não passa de números económicos que, na prática não são realizáveis.
- Não parece aceitável que doentes com necessidade de cuidados continuados se desloquem de Lisboa para Azeitão, mesmo os que apresentam graves dificuldades económicas, até porque os doentes de cuidados continuados dos hospitais centrais são integrados com os centros de saúde da região a que pertencem o que não permite a sua deslocalização. Assim pergunta-se qual o mercado para um internamento de mais de 50 camas na região.


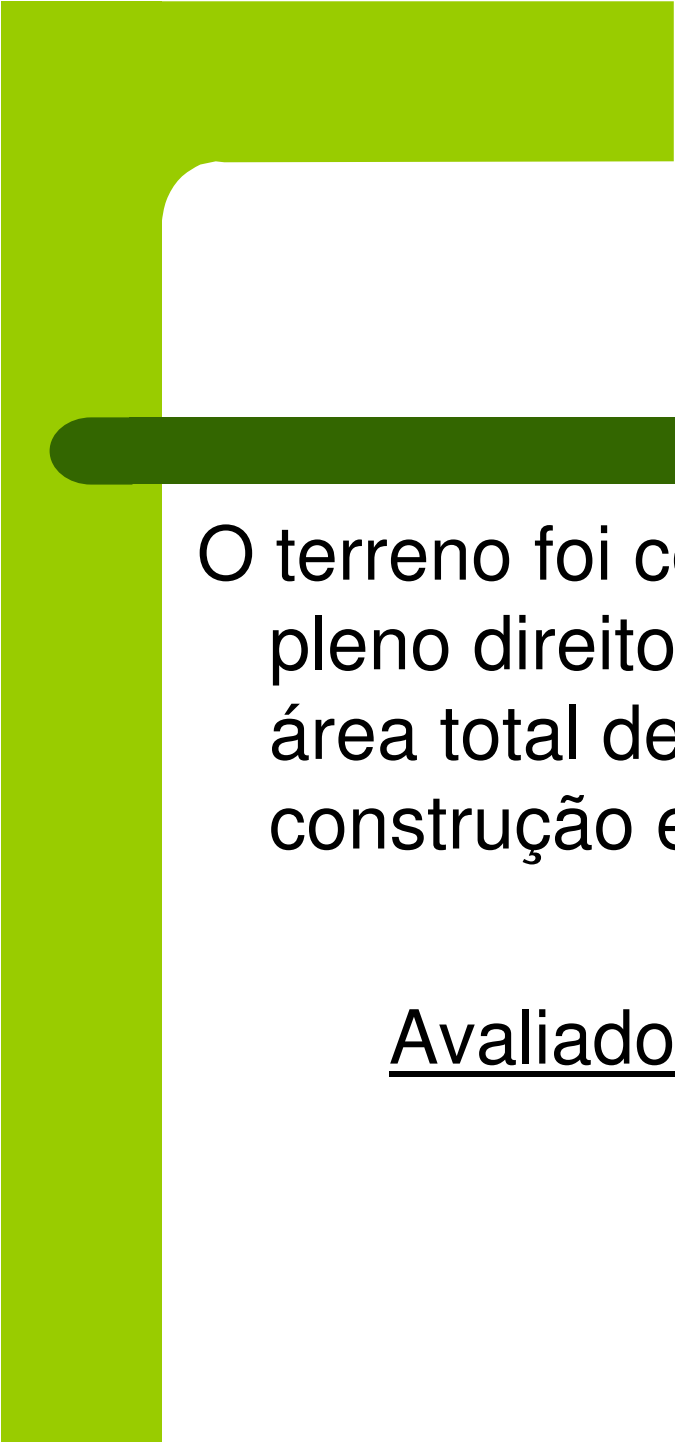
- 
- Mesmo para 50 camas não é certo que exista mercado próximo. Contudo introduz-se aqui a especificidade que à partida será Cuidados Paliativos, onde não existe concorrência com qualidade e provavelmente recuperação de AVC's.

- 
- Deve também ter-se em conta a posição e a salvaguarda da Misericórdia. Não é indiferente a estratégia de parceiros e de objectivos da Unidade a criar. A Misericórdia defende valores que não propriamente enquadrados em estratégias de rentabilidade económica.
 - Será pois obrigatório a procura de parceiros idóneos especialmente na área da saúde, com experiência neste mercado e com objectivos também sociais.

- 
- 
- Finalmente deve ser mencionada a dificuldade aparente da Misericórdia em gerir o projecto. Esta é uma ideia errada. A Misericórdia não tendo actualmente quadros que permitam a gestão directa do projecto deve criar esses quadros, sempre numa perspectiva de autonomizar e diferenciar o projecto do trabalho que já realiza.
 - Os custos com esses quadros devem ser da responsabilidade dos próprios, ou seja, é com o desenvolvimento do projecto que se consegue remunerar esses quadros, não existindo à partida contratações de gestores sem que o financiamento e a execução do projecto esteja garantida.

Projecto

- Hospital com 2 Unidades de Internamento:
 - 1 para Cuidados Continuados com 25 camas
 - 1 para Cuidados Paliativos com 25 camas
- Acrescenta-se:
 - 1 Unidade Ambulatória:
 - Serviço Ambulatório
 - Recuperação Global/Fisioterapia
 - 1 estrutura de apoio:
 - Serviços
 - Unidade Móvel



O terreno foi cedido pela C.M. de Setúbal em pleno direito, sito em Brejos de Azeitão, com área total de 31.500 m², aprovada a construção em 17.000 m² de área bruta.

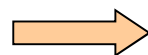
Avaliado em 2.200.000 €

Esta estrutura destina-se a:

- Cumprimento do papel social da Misericórdia
- Resposta à necessidade do mercado
- Oferta de cuidados de saúde integrados e continuados à população local

Necessidades da Grande Idade e Cuidados Saúde a Idosos

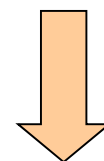
Tendência actual



Lares

Hospitais

Residências de vida
assistida



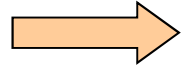
Pouca qualidade - depósitos

Maior oferta que procura

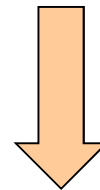
Esgotamento do internamento

Necessidades da Grande Idade e Cuidados de Saúde a Idosos

Realidade



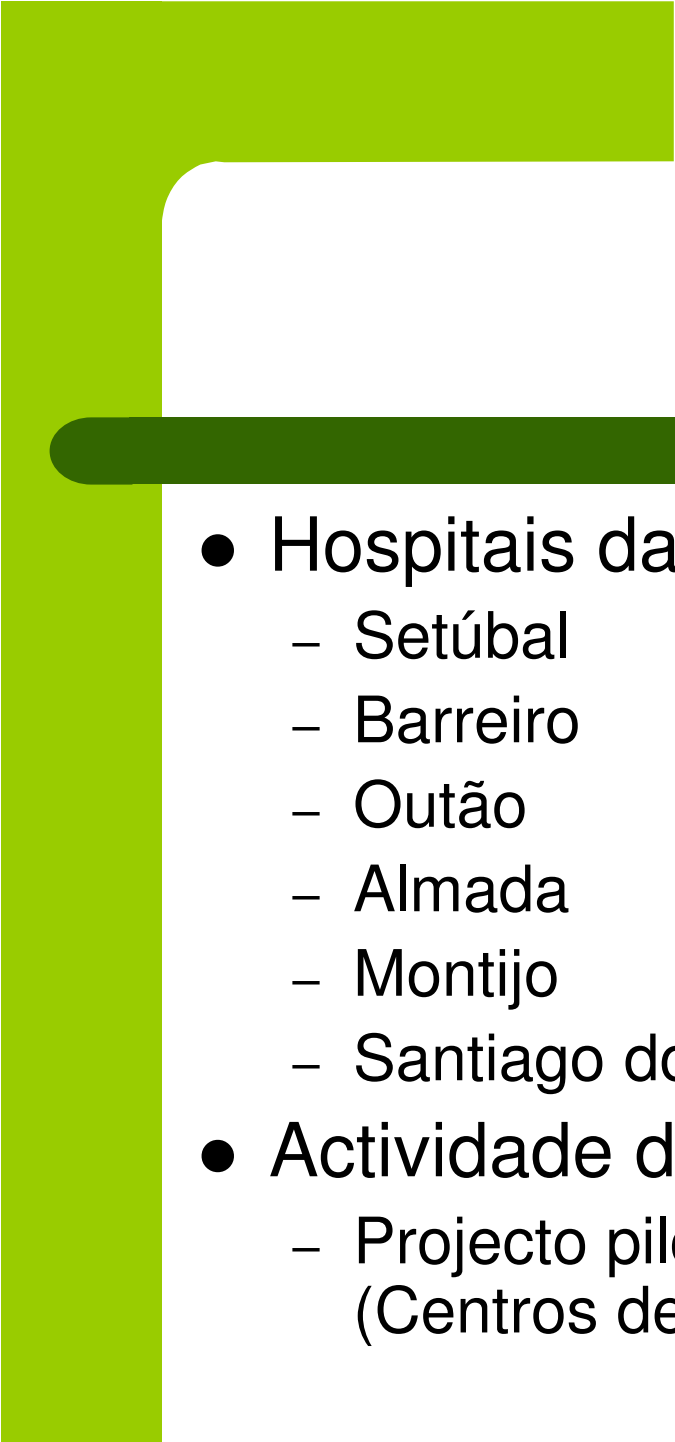
Unidades de Internamento
de Rectaguada

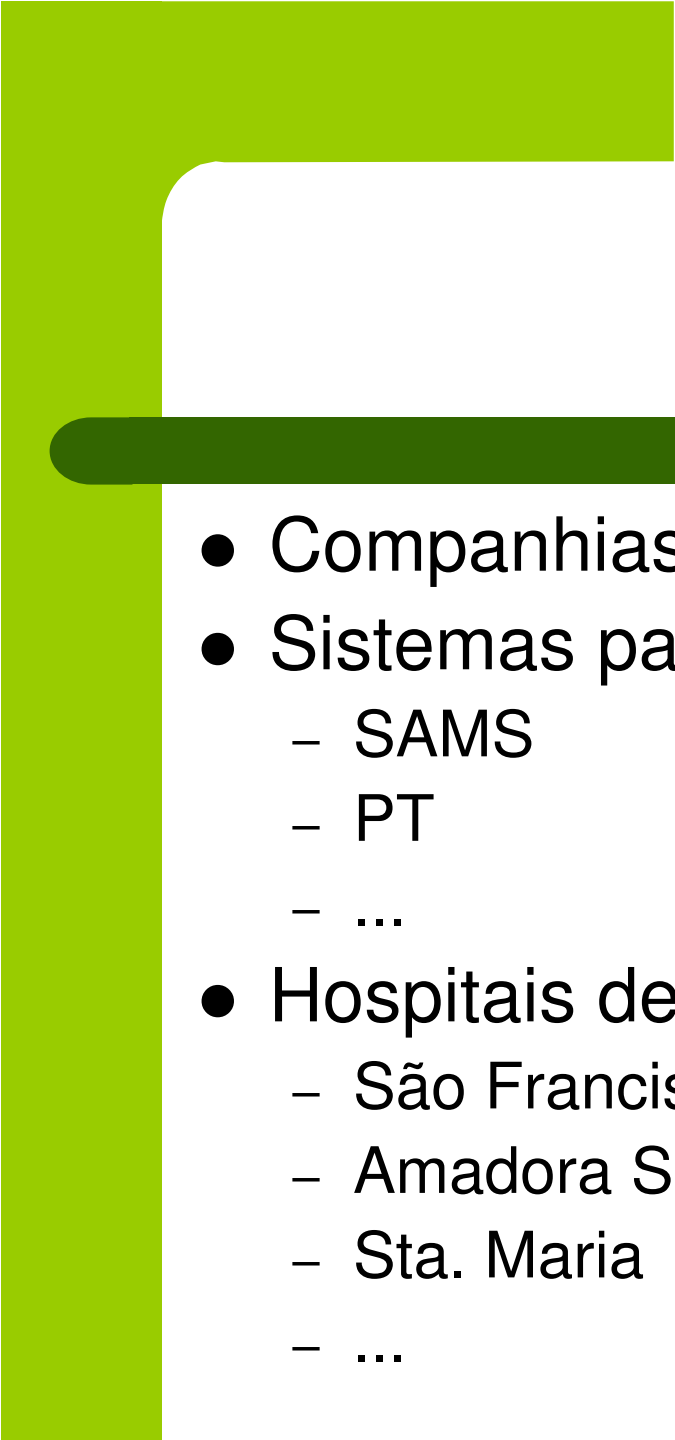



Apoio continuado
Morte digna
Baixo custo

Enquadramento:

- Estrutura hospitalar esgotada
- Inexistência de Internamento de Cuidados Paliativos
- Necessidades na área de internamento crónico
- Necessidades na área da recuperação pós-hospitalar
- Rentabilização das camas do SNS
- Falta de continuidade no processo evolutivo do tratamento

- 
- Hospitais da região:
 - Setúbal
 - Barreiro
 - Outão
 - Almada
 - Montijo
 - Santiago do Cacém
 - Actividade desenvolvida pela S.C.M. Azeitão:
 - Projecto piloto e autoridade de internamento (Centros de Saúde, Cuidados Domiciliários)

- 
- 
- Companhias de Seguros
 - Sistemas paralelos:
 - SAMS
 - PT
 - ...
 - Hospitais de Lisboa:
 - São Francisco Xavier
 - Amadora Sintra
 - Sta. Maria
 - ...

Enquadramento Jurídico

- Constituição de Sociedade Construtora/financiadora
- Constituição de Sociedade gestora
- S.C.M. de Azeitão detentora do terreno com maioria na sociedade gestora
- Parcerias com privados e parceiros sociais

CONSTITUIÇÃO DE FORMA JURÍDICA

- Terreno cedido à nova sociedade gestora por um prazo de 30 anos
- Recurso ao financiamento bancário é feito pela sociedade construtora/financiadora

Promotor

A S.C.M. de Azeitão funciona em Vila Nogueira de Azeitão. Tem algumas estruturas de apoio:

Social – Centro de dia, ginásio e serviço ambulatorio, consultas, análises clínicas, fisioterapia, enfermagem, apoio domiciliário.

Tem um Jornal Regional.

Tem estrutura de apoio religioso para a população (Igreja).

Actividade desenvolvida na área da saúde:

- 10 especialidades médicas (+ de 2000 consultas/ ano)
- Exames complementares de diagnóstico
- Fisioterapia
- Enfermagem
- Análises Clínicas

Organização:

- Provedor
- Mesa Administrativa
- Grupo de Irmãos (representativos do tecido económico e empresarial nacional)

Oportunidade

- Necessidades:
 - Não são lares
 - São rectaguardas
- Plano estratégico para Desenvolvimento da Península de Setúbal:
 - “Reforço dos serviços de rectaguarda”
- OMS nos próximos 20 anos prevê um aumento de 300% nos cuidados de saúde nesta área e aumento de doenças de evolução prolongada
- Regime de incentivos Saúde XXI – aumenta apoios
- Grande objectivo – CUIDADOS CONTINUADOS

Hospital

- 2 unidades com 25 camas cada em 2 pisos
- 1 piso para Ambulatório e Recuperação Global
- 2 pisos contíguos com cave para serviços;
- Total de 4.500 m² de construção;

- Assume-se uma taxa de ocupação de 80%; a existência de acordo com a ARS; a procura de acordo com sistemas paralelos e sistemas privados.
- Não contemplamos a exploração do ambulatório e de serviços de apoio muito rentáveis, como análises, Raio X, Farmácia, consultas médicas, etc.

Pressupostos do Investimento

- Prazo de construção: 12 meses
- Área bruta de construção: 4.500 m²
- Custo: 600€/ m²
- Investimento construção: 2.700.000€
- Equipamento: 700.000€

Pressupostos Operacionais

A - Proveitos

- 2 UNIDADES DE 25 CAMAS
- 50 DOENTES
- TAXA DE OCUPAÇÃO 80%

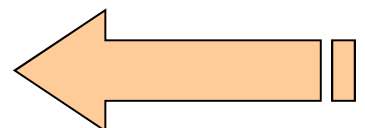
1.629.725€

Unidade de C. Paliativos – 25 camas

Tipo de doentes	Privados	125€/dia	6	750€
	Contratos	100€/dia	14	1400€
Kit diário	Médio	5€/dia	100% de utilização do kit médio 20x5	100€
	Elevado	7,5€/dia		
	Intenso	10€/dia		
Fisioterapia	Médio	15€	30% de utilização de fisioterapia média 6x15	90€
	Elevado	20€		
	Intenso	30€		

2.340€ x 365 dias

854.100€

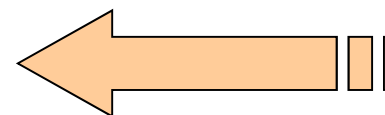


Unidades C. Continuados – 25 camas

Tipo de doentes	ARS	75€/dia	10	750€
	Privados	125€/dia	5	625€
	Contratos	100€/dia	5	500€
Kit diário	Médio	5€/dia	100% de utilização do kit médio 20x5	100€
	Elevado	7,5€/dia		
	Intenso	10€/dia		
Fisioterapia	Médio	15€	50% de utilização de fisioterapia média 10x15	150€
	Elevado	20€		
	Intenso	30€		

2125€ x 365 dias

775.625€



Proveitos:

Proveitos	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº Camas	0	50	50	50	50	50
ARS	0	10	10	10	10	10
Outros	0	30	30	30	30	30
Comp. Cama/ dia (base 365)	75	77	79	81	83	85
Outros	112	115	118	121	124	127
% ocupação total	0	80	80	80	80	80
TOTAL	0	281.050	288.350	295.650	302.950	310.250
		1.259.250	1.292.100	1.324.950	1.357.800	1.390.650
		1.540.300	1.580.450	1.620.600	1.660.750	1.700.900

Pressupostos Operacionais

B - CUSTOS

1.425.535€

(sendo 480.000 € de amortização + encargos financeiros)

Pessoal

A.A.M.	30	550€/mês	20 c/ encarg.	190.575€
			10 s/encarg.	77.000€
Enfermeiros	9	1000€/mês	5 c/ encarg.	86.625€
			4 s/ encarg.	56.000€
Fisioterapeutas	2	1000€/mês	1 c/ encarg.	17.325€
			1 s/ encarg.	14.000€
Administrat.	3	600€/mês	c/ custos	31.185€
Médicos	2 médicos	2.500€/mês	s/ custos	70.000€
	1 fisiatra	1500€/mês	s/ custos	21.000€
Administração		5000€/mês	c/ custos	86.625€

650.335€

Outros Custos:

Electricidade	30.000€
Mat. Clínico/ Serv. Farmac./ Mat. Higiene e conforto/ Mat. Escrit./ Diversos	35.000€
Restauração	102.200€
Limpeza	45.000€
Tratamento da roupa	31.000€
Manutenção/ Contratos/ Reparações/ Conservação/ Seguros	30.000€
Tratamento resíduos	8.000€
Oxigénio/ Outros fluidos	5.000€
Água	5.000€
Telefone	4.000€

295.200€

Custos Operacionais

Custos Operacionais	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mat. Consumo Corrente (Farmac, cons. clín., escrit.,etc	35.000 -----	35.875 1,9%	36.771 1,9%	37.690 1,9%	38.632 1,9%	39.598 1,9%	40.587 1,9%
FSE Alimentação Custo/ dia	102.200 7	104.755 7,175	107.368 7,354	110.055 7,538	112.800 7,726	115.632 7,92	118.523 8,118
Electricidade	30.000	30.750	31.519	32.307	33.115	33.943	34.791
Administração	86.625	88.790	91.010	93.285	95.618	98.008	100.458
Honorários médicos % receita	91.000 ----	93.275 4,9%	95.607 4,9%	97.997 4,9%	100.447 4,9%	102.958 4,9%	105.532 4,9%
Limpeza Custo cama/ dia	45.000 3,08	46.125 3,16	47.278 3,24	48.460 3,32	49.672 3,4	50.913 3,5	52.186 3,57
Outros Custo cama/ dia	83.000 5,68	85.075 5,82	87.202 5,96	89.382 6,12	91.616 6,27	93.907 6,42	96.254 6,6

Custos com pessoal

Custos com o pessoal	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nº Enfermeiros	9	9	9	9	9	9	9
Camas por enfermeiro	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Salário médio	1.132	1.160	1.189	1.219	1.249	1.280	1.312
Nº A.A.M	30	30	30	30	30	30	30
Camas por A.A.M.	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Salário médio	637	653	669	686	703	720	738
	142.632	146.198	149.853	153.599	157.439	161.375	165.409
	267.540	274.228	281.084	288.111	295.314	302.697	310.264
TOTAL	410.172	420.426	430.937	441.710	452.753	464.072	475.673

CUSTOS POR CAMA

- CUSTOS TOTAIS:

80% ocupação: 35.639 €/ano


2.970 €/mês

98 €/dia

100%ocupação: 28.510 €/ano

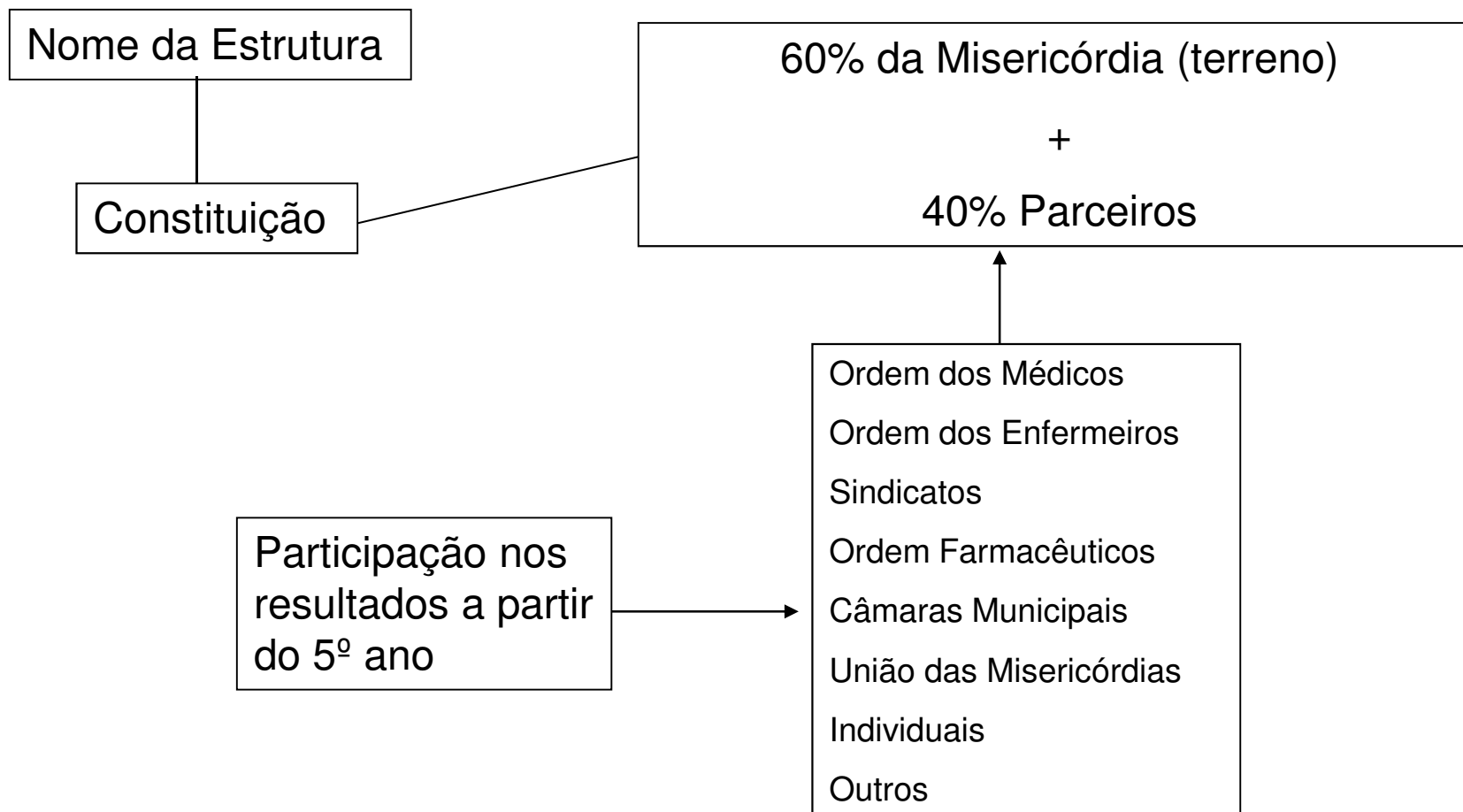
2.375€/mês

78 €/dia

- 
- Proveitos – 1.629.725€
 - Custos – 1.425.535€
 - Margem de lucro – 12,6%

Financiamento I

Autofinanciamento 1.000.000€



Financiamento II

Construção + Equipamentos

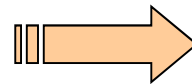
3.400.000€

- Procura de Investidores:
 - Investidores Institucionais
 - Capital de Risco
 - Mecenato/ Empresas e Particulares
 - Estado/ Programas de Apoio/ Concurso a Fundos
 - Fundações
 - Companhias de Seguros
 - Outras entidades com sistema de saúde

Contratos de Programa

- Hotelaria

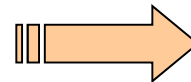
- Restaurante
- Bar ou Bares
- Equipamento
- Construção Civil (m2)



Exploração

- Radiologia

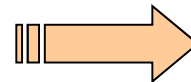
- Construção Civil (m2)
- Equipamento
- Consumíveis



Exploração

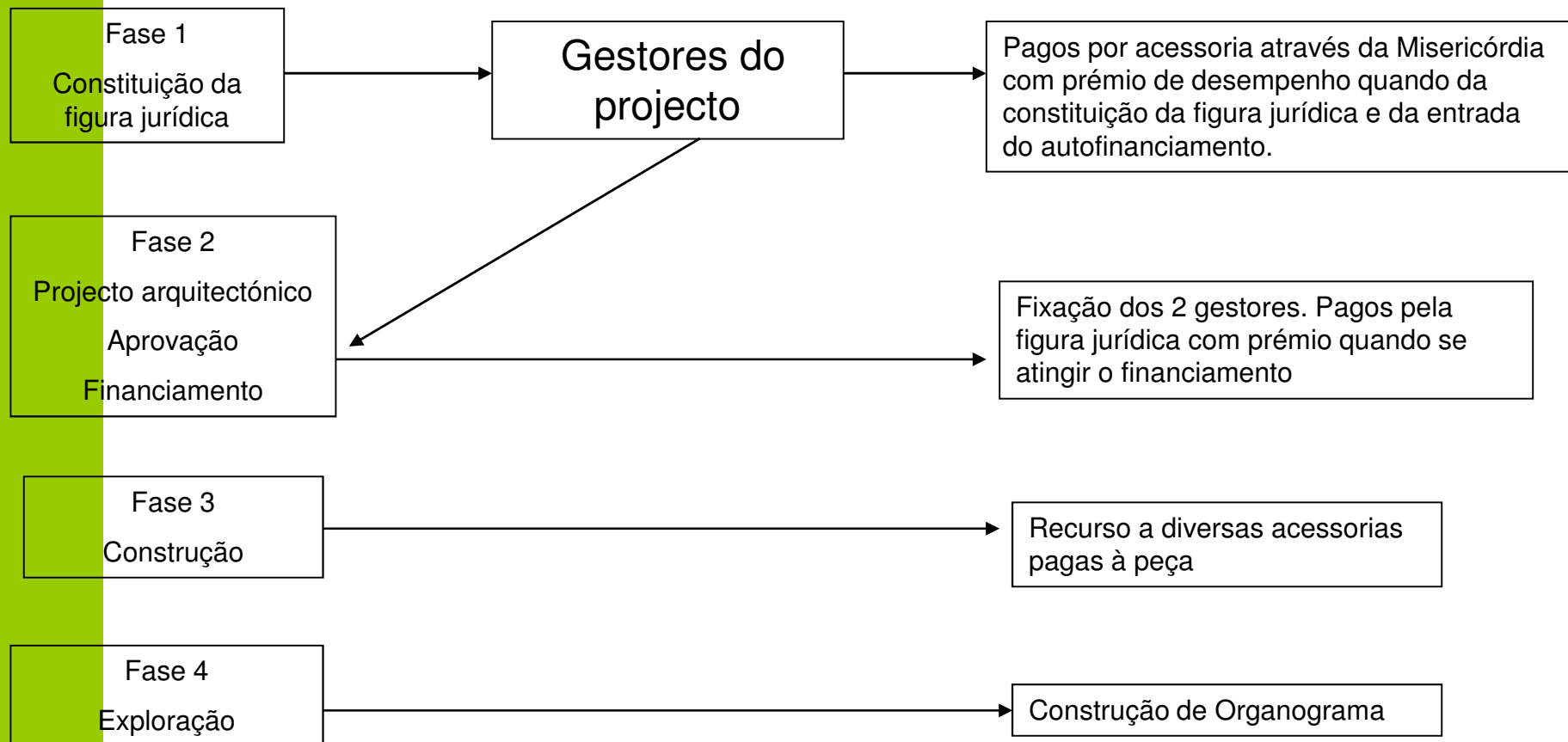
- Laboratório

- Construção Civil (m2)
- Equipamento
- Consumíveis



Exploração

Gestão



Estratégia

- Apresentação do projecto ao Conselho
- Procura de Mecenate com apresentação do projecto
- Procura de parceiros
- Criação de estrutura jurídica
- Negociação de financiamento
- Apresentação do projecto na Câmara Municipal de Setúbal
- Aprovações
- Início da construção
- Início da exploração