



AESE
ESCOLA DE DIRECÇÃO
E NEGÓCIOS

SOLUÇÕES SOLIDÁRIAS DE RESPOSTA À CRISE

Os desafios do Empreendedorismo Social

Ordem dos Engenheiros, 28-VI-2011

Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change (Ashoka Foundation)

Rather than leaving societal needs to the government or business sectors, social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps (Ashoka Foundation)

Bibliography:

1. How to change the World.

Social Entrepreneurs and the Power of new Ideas

By David Bornstein

2. The Fortune at the bottom of the Pyramid

Eradicating poverty through profits

By C. K. Prahalad

‘Caso’ Dr. Devi Shetty

- O Dr. Shetty, após a sua formação na Escola Médica de Mangalore, Índia, trabalhou seis anos no Hospital Guy, de Londres, especializando-se em cirurgia do coração.
- Foi convidado pela Birla para dirigir o Hospital do Coração em Calcutá. Ali teve como paciente a Madre Teresa de Calcutá que o impressionou vivamente.
- No seu gabinete tem dois retratos da Madre Teresa, um deles com a sua frase “mãos que servem, são tão sagradas como lábios que rezam”.

Os desafios do Empreendedorismo Social



- Empenhou-se em dar serviços de cardiologia e cirurgias a todos, com ou sem posses, e para tal ocorre-lhe reduzir ao máximo os custos.
- Um modo de o fazer é com um grande volume de cirurgias, para ter economias de escala.
- Cedo se dá conta de que deve ter um grande hospital. Em lugar das 160 camas como num hospital médio norte-americano, ele deverá ter na ordem das 1000 camas.

Os desafios do Empreendedorismo Social



- De Calcutta, Dr. Shetty foi para Bangalore, terra da família da mulher, para trabalhar na criação da Fundação Manipal, lançando o *Hospital Manipal do Coração*.
- Em 2001 entrou em funcionamento o seu Hospital Narayana Hrudayalaya, num local com 10 ha de área e que hoje conta com 3.000 camas, distribuídas por vários Institutos e Hospitais, na Electronic City, Hosur Road, de Bangalore.

- A Índia tem necessidade anual de 2,5 milhões de cirurgias do coração e apenas 90.000 são efectuadas.
- Para reduzir custos estabelece um plano:
 - Sistema diferenciado de preços, consoante o tipo de instalações utilizadas;
 - Compras muito criteriosas e bem negociadas;
 - Pessoal em full-time. Os cirurgiões recebem remuneração fixa e não consoante as operações.

- Os cirurgiões do Narayana HH operam duas ou três vezes por dia, seis dias por semana, num total de 60 a 70 horas.
- O Narayana HH faz cerca de 12% de todas as cirurgias do coração da Índia.

Os desafios do Empreendedorismo Social



- O preço normal das suas operações ao coração ronda os \$2.000 dólares e aumenta para a faixa dos \$4.000 – \$5.000 dólares, para a opção de quartos *premium*.
- A média dos Hospitais indianos está entre os \$5.000 e os \$7.000 dólares;
- Muito inferiores aos dos Estados Unidos, onde se cobra entre \$20.000 e \$100.000 dólares, de acordo com a complexidade da cirurgia.

Os desafios do Empreendedorismo Social



- Como a maioria dos doentes nem sequer pode pagar os \$2.000 dólares, o Dr. Shetty juntamente com o Governo de Karnataka idealiza um micro-seguro para famílias pobres vivendo abaixo do limiar de pobreza.
- Em 2002 começa, no Estado de Karnataka, o plano de micro-seguros denominado *Arogya Raksha Health Insurance*, que actualmente abrange cerca de 3 milhões de agricultores pobres, pagam um premio de \$3/ano.

- Por cada cirurgia cardíaca dos segurados, o hospital só recebe \$1.200 dólares do Estado. Este valor está abaixo do custo directo de \$1.500 dólares.
- Cerca de 30% dos actuais pacientes do hospital NHH estão abrangidos por este seguro

- Para quem não tenha seguro, nem condições para pagar fazem-se condições muito especiais, recorrendo à filantropia.
- Um grupo de filantropos entrega mensalmente um cheque para custear 60 operações pediátricas ao coração.
- Cerca de 15% das operações são feitas nestes moldes.

- A diferenciação de preços e a filantropia funcionam e são eficazes.
- O hospital apresentou resultados positivos desde o primeiro ano. O grupo de hospitais Narayana Hrudayalaya Private Ltd., reporta 7,7% de lucros depois de impostos, taxa superior à média de 6,9% dos hospitais norte-americanos.

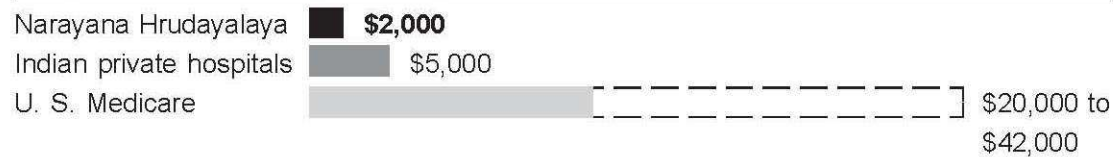
Os desafios do Empreendedorismo Social



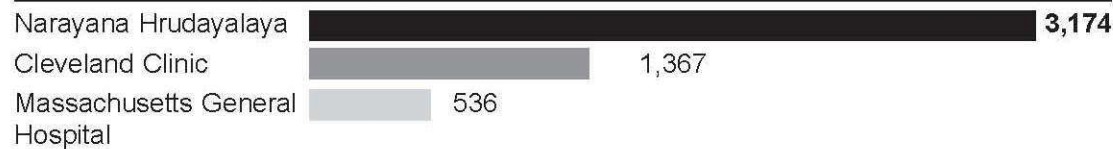
Operation cut costs

Narayana Hrudayalaya Hospital uses high volumes to lower health-care costs.

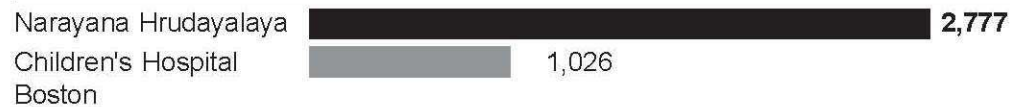
Preço médio da cirurgia de *bypass* coronário*



Número de cirurgias de *bypass* coronário levadas a cabo em 2008



Cirurgias cardíacas pediátricas levadas a cabo em 2008



* Prices for overall packages including hospital stay and surgery.

Sources: Narayana Hrudayalaya Hospital; Cleveland Clinic; Massachusetts General Hospital; Children's Hospital Boston; Centers for Medicare & Medicaid; Religare Enterprises

The Wall Street Journal,

- Podem-se fazer em média diária 40 operações ao coração em adultos, dispondo de 200 camas na UCI-Unidade de Cuidados Intensivos.
- E em média 16 operações pediátricas ao coração, por dia, e o NHH dispõe de 80 camas na UCI pediátrica.

- A taxa de mortalidade no NHH é de 1,4% nos 30 dias seguintes a uma operação de *bypass* coronário (taxa não-corrigida).
- A taxa média dos hospitais norte-americanos é de 1,9% (corrigida).

Telemedicina

- Para prestar ajuda de qualidade, o hospital ‘sai’ das suas instalações.
- Criou um Programa de Telemedicina, em colaboração com o ISRO, para apoiar Hospitais sem recursos especializados, que podem contactar com os especialistas por videoconferências, com transmissão de dados, imagens, ressonâncias magnéticas, gráficos de análises e testes *on-line*.

- O grupo Narayana atende a maior rede de Centros de Telemedicina, cerca de 800 pontos donde podem fazer ligações.
- Do Continente Africano, das zonas remotas da Índia, da Ásia, etc. Nos primeiros 4 anos de Telemedicina tinham atendido mais de 30.000 consultas. Iniciaram em 2001.

- *Campus* de Coração
 - Instalaram-se as máquinas necessárias num autocarro (ecocardiógrafo, tapete rolante, electrocardiógrafo, desfibrilhador, etc.). O autocarro vai para as aldeias remotas e numa escola transformada em hospital de provisório atendem-se os pacientes, sem custos.
 - Os pacientes necessitados são levados para o hospital Narayana. Mais de 121.000 pacientes atendidos nos últimos seis anos. A unidade de diagnóstico itinerante é uma solução para fazer testes sofisticados à porta das suas casas

Cidades de saúde



- O Narayana Hrudayalaya Hospital tem hoje:
- Bangalore: 2.700 camas
- Hyderabad: 500 camas
- Kolkata: 550 camas
- Ahmedabad: 1.000 camas, em construção
- Jaipur: em projecto
- Jamshedpur: 200 camas
- Ilhas Cayman: 2.000 camas, em projecto

O Dr. Shetty O Dr. Shetty sonha com 'Cidades de saúde' com 5.000 camas, com todas as especialidades.

Em 2015, totalizará 30.000 camas

Os desafios do Empreendedorismo Social



- O seu objectivo é “fazer mais, a melhores custos, sem por em causa uma alta qualidade”.
- “Acredito que a Índia será o primeiro país a dissociar os cuidados de saúde da riqueza. Ainda em nossa vida veremos milhões, mesmo vivendo em ‘bairros de lata’, sem água corrente nem saneamento básico, terem acesso a cuidados de saúde de elevada complexidade tecnológica, como um cidadão americano ou europeu.”