



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

Guia para Elaboração de Estudo de Viabilidade

1. Justificativa

Ao longo de 18 anos de atuação, o Instituto Ronald McDonald apoiou diversos projetos de investimento de capital com distintas finalidades, tais como implantação de:

- ✓ Unidades ambulatoriais;
- ✓ Unidades de internação;
- ✓ Casas Ronald McDonald e Casas e Apoio;
- ✓ Espaços da Família e estações de apoio;
- ✓ Unidades de Tratamento Intensivo;
- ✓ Projetos mistos que agregam setores múltiplos voltados para o tratamento de crianças e adolescentes com câncer.

De acordo com o Manual de Formulação e Avaliação de Projetos Sociais da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), para projetos de investimento fixo, como são todos os projetos de obra, é de extrema importância a realização de um estudo de viabilidade de implantação. Isto porque, na maior parte dos casos, os custos envolvidos são muito altos, as dificuldades de obter financiadores são grandes e também porque uma vez implantados, se houver a necessidade de ajustes de implantação para incorporação de itens ou ambientes não previstos pelo projeto os custos são maiores do que quando planejados no início do projeto.

Em virtude de termos percebido estas dificuldades em vários projetos apoiados pelo Instituto Ronald McDonald, a partir do Edital de 2014/2015 do **Programa Atenção Integral**, a área de Projetos instituiu o “Estudo de Viabilidade de Implantação para Projetos de Obra” (EVI) para assegurar que o projeto final, uma vez implantado, alcance seus objetivos sem contratempos.

É importante ressaltar que este material tem dois objetivos principais: 1) apresentar todas as informações necessárias à tomada de decisão do Instituto Ronald McDonald sobre aportar ou não recursos em um determinado projeto, 2) municiar a instituição proponente do projeto de todas as informações necessárias para garantir a execução do projeto, sua sustentabilidade e seu sucesso no alcance das expectativas do público-alvo impactado pelo projeto. Neste sentido, é importante que as instituições proponentes procurem levantar não somente os aspectos positivos do projeto, mas também os aspectos que implicam em riscos para a execução ou operação para que estes possam ser tratados antes do início efetivo do projeto. A decisão final sobre investir ou não no projeto será do Instituto Ronald McDonald.

2. Roteiro para a Realização do Estudo de Viabilidade de Implantação

O EVI deve contemplar a análise das seguintes etapas:



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

a) **Pertinência do Projeto:**

➤ Para o público-alvo:

Normalmente os projetos surgem para satisfazer uma demanda identificada pela equipe à frente da operação da instituição, incluindo os dirigentes. Entretanto, embora a necessidade identificada seja legítima, normalmente ainda é necessária realizar uma análise mais aprofundada sobre o público-alvo beneficiado. Por exemplo, antes de se planejar o projeto executivo da obra é necessário avaliar qual será a demanda de fato sobre o projeto. Para isto é necessário responder algumas perguntas:

✓ Hospitais:

- Qual a estimativa de pacientes que irão utilizar o ambiente? Para estimar este número é necessário realizar um levantamento de no mínimo dois anos dos atendimentos realizados pelo Hospital para, a partir de uma base histórica, projetar o crescimento de atendimentos. Considere nesta estimativa o crescimento de número de casos novos anuais e os pacientes em tratamento.
- Além dos pacientes, que outros usuários frequentarão o ambiente? Normalmente os projetos ignoram as necessidades de outros *stakeholders* do projeto: médicos e outros profissionais de saúde, pais, visitantes, entre outros. Antes de iniciar o planejamento, faça levantamento com a equipe multidisciplinar do hospital para avaliar se há necessidades destes *stakeholders* que podem ser atendidas pelo projeto.

✓ Casas Ronald McDonald:

- Qual o percentual de pacientes do Hospital que necessitam de hospedagem? Para responder a esta pergunta, recomenda-se realizar levantamento do perfil socioeconômico dos pacientes e familiares no setor de serviço social do hospital. Este percentual é importantíssimo para que se possa calcular o número de quartos que deverão estar disponíveis para os pacientes do hospital. O cálculo inexato deste número pode resultar em prejuízos para a instituição e podem ocorrer duas situações distintas: 1) o número de quartos oferecidos é inferior à demanda: neste caso será necessário um novo investimento em expansão ou a demanda total do hospital não será atendida; 2) o número quartos oferecidos é superior à demanda: neste caso a instituição terá altos custos operacionais para manter uma estrutura ociosa.
- A que distância do hospital os pacientes tratados no Hospital residem? Esta avaliação é de suma importância para avaliar se realmente a melhor opção para atender às necessidades



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald

Edital 2017/Carteira de Projetos 2018

Anexo 6

de atendimento psicossocial das crianças é uma Casa Ronald McDonald, ou se é melhor optar por um Espaço da Família.

- Planejamento estratégico: Embora seja necessário realizar um esforço de planejamento estratégico preliminar para o processo de licença, ressaltamos que nesta etapa ele é muito insipiente. No entanto, é muito importante que os líderes e pessoas envolvidas no planejamento de uma Casa Ronald McDonald se reúnam para elaborar de forma preliminar a missão, a visão e os valores da futura Casa. Para isto, será muito útil lançar mão da ferramenta de análise SWOT ou mapeamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças ao futuro projeto.

✓ Espaço da Família:

- Quantos pacientes e familiares utilizarão o Espaço da Família? Novamente é necessário realizar um levantamento no serviço social do Hospital para verificar qual a distância da cidade natal dos pacientes e o hospital para avaliar se realmente há a necessidade de disponibilizar um espaço de espera e estimar qual seu tamanho ideal.

➤ Para a Instituição ou Hospital:

- Que demandas o ambiente construído ou reformado irá atender? Como ele ajudará a instituição a diferenciar o seu atendimento? Qual o impacto do projeto sobre os demais setores do Hospital?

➤ Para a Rede de Atenção Oncológica:

- Como o projeto irá contribuir para o fortalecimento da rede de atenção oncológica local, regional ou nacional? Se for um hospital, o novo ambiente construído ou reformado poderá atender também a crianças e adolescentes atendidos em outro hospital? No caso de uma Casa de Ronald McDonald, ela surge para atender a demanda de um ou mais hospitais? No segundo caso, lembre-se de avaliar também as questões relacionadas ao público-alvo do segundo hospital beneficiado.

b) Necessidades do Projeto:

➤ Ambiência:



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

- ✓ **Estrutura física:** A estrutura física é um importante promotor da ambiência, embora não o único. Por esta razão, ao elaborar o projeto da obra, assegure-se de que:
 - Foram levadas em consideração as necessidades dos *stakeholders* do projeto;
 - O projeto atende às exigências da ANVISA e da prefeitura e do Corpo de Bombeiros com relação à utilização do espaço?
- Caso o projeto implique em transtornos para a operação (como no caso de uma reforma dentro do hospital por exemplo) as medidas para minimizar o impacto negativo do projeto foram planejadas e serão executadas;

A elaboração do projeto envolve três etapas principais: 1) **Estudo Preliminar:** onde são feitos os levantamentos para identificar as áreas físicas do projeto, suas principais necessidades e o *lay out* do projeto é apresentado ao cliente; 2) **Anteprojeto:** etapa na qual é feito um detalhamento maior do projeto em cima do estudo preliminar aprovado pelo cliente; 3) **Projeto Final:** etapa que é submetida à aprovação da prefeitura para obtenção do alvará de obras.

É muito importante que o arquiteto responsável pelo projeto identifique as principais exigências da prefeitura e do Corpo de Bombeiros antes de fechar o projeto final. Sobre o Corpo de Bombeiros, recomendamos que o arquiteto submeta a este órgão anteprojeto antes de fechar o projeto final, pois podem ocorrer exigências que irão impactar no projeto final, por exemplo, rotas de fuga, tamanho das portas, caixas de incêndio, etc. Neste caso, se o projeto já tenha sido aprovado pela prefeitura, ele terá que ser revisto.

É interessante levantar na etapa do anteprojeto as exigências das companhias de água, gás, parques e jardins (ou equivalente), órgão de Engenharia Mecânica (responsável pelas normas de instalação de elevadores, exaustores, geradores, etc). Desta forma, reduz-se a necessidade de alteração do projeto após a aprovação do projeto final, e principalmente, após o início das obras.

- ✓ **Equipamentos e Mobiliário:** Para estimar a necessidade de equipamentos e itens de mobiliário, a melhor alternativa é realizar um *benchmarking* com outro projeto semelhante que já esteja em operação. Desta forma pode-se encurtar o caminho do planejamento à operação.
 - Assegure-se de que os equipamentos sejam realmente adequados ao uso. Por exemplo, estimar a compra de equipamentos muito potentes, mas que requeiram pessoas especializadas para utilização pode gerar em desperdícios de recursos;
 - Verifique sempre as medidas do espaço de instalação antes da compra;
 - No caso de equipamentos hospitalares, é sempre recomendável realizar uma análise prévia sobre os equipamentos necessários, considerando prazos de entrega, necessidade de importação ou qualquer outro item que possa impactar na data de inauguração. Em caso de projetos muito grandes, tenha em mente que existem consultorias especializadas que realizam este levantamento.



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

✓ **Recursos Humanos:**

- Há pessoal disponível para executar e operar o projeto? Quantas pessoas serão necessárias contratar e qual o perfil de cada profissional? Qual o custo do trabalho de cada profissional? É essencial ter estas estimativas para que não haja risco do projeto necessitar de recursos adicionais ao longo de sua execução.
- No caso de hospitais públicos, o projeto necessitará de profissionais concursados? O concurso está sendo planejado em paralelo ao projeto para assegurar que o projeto seja inaugurado tão logo sua execução seja concluída?

✓ **Especialistas:**

- O projeto necessitará de especialista(s) em alguma área específica? Quais? Assegure-se que de que eles serão incluídos no projeto.

c) **Custos do Projeto:**

➤ **Custos de Implantação:**

✓ **Obra:** Avalie quanto será necessário para realizar o projeto da obra física. Considere os seguintes custos:

- **Projeto e projetos preliminares:** Avalie quanto será necessário para realizar o projeto arquitetônico e os projetos complementares da obra: hidráulico, elétrico, ar-condicionado, projeto de rede de informática; projeto de humanização;
- **Execução da obra:** A obra será realizada por administração própria ou será contratada uma empresa e serão pagos valores de Benefício de Despesas Indiretas (BDI)? Há vantagens e desvantagens em ambas as modalidades e é sempre desejável consultar quem já executou projetos semelhantes para avaliar qual a melhor opção na sua localidade;

Se o projeto for de um Hospital que tenha uma equipe técnica interna para supervisionar a obra, pode ser interessante executar a obra por meio da modalidade de administração. Desta forma, a equipe poderá ter maior controle sobre os custos

Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

dos itens adquiridos e sobre o desperdício de materiais. Entretanto, esta modalidade implica em um grande investimento em controle interno para que o orçamento não seja ultrapassado.

- **Finalização:** Assegure-se de incluir custos de limpeza final e outros custos que, embora não sejam parte da obra física, são essenciais para que o ambiente possa ser mobiliado e equipado;
- **Mobiliário e Equipamentos:** Os móveis e equipamentos são adequados ao uso? No caso de ambientes para crianças, possuem cantos arredondados e são seguros?
- **Enxoval:** Após a instalação de móveis e equipamentos, ainda é necessário disponibilizar outros itens a fim de deixar o ambiente do projeto pronto para uso. Estão incluídos na lista de enxoval artigos tais como lençóis, toalhas de banho e de rosto, talheres, pratos, lixeiras, persianas, etc. Estes itens podem parecer baratos, podem representar um grande investimento. É necessário que, ao planejar o projeto, o enxoval já esteja previsto para evitar atrasos desnecessários na inauguração.

✓ **Custos de Manutenção:**

- **Equipe Operacional:** Quantas pessoas serão necessárias para colocar a estrutura construída em uso e em plenas condições de oferecer todos os serviços ao público-alvo? Qual será o valor da folha de pagamento considerando-se salários, encargos, benefícios, dissídios. Recomendamos que seja realizada uma estimativa projetando-se cinco anos após a inauguração do projeto.
- **Equipe Administrativa:** Qual será a demanda de recursos humanos para administrar a operação da estrutura construída? A demanda de administração será absorvida pelo hospital ou será necessário contratar pessoal extra para dar conta destas ações?

✓ **Material de Consumo:**

- **Alimentação:** Serão oferecidas refeições para os usuários? Quantas? Qual o custo destas refeições?
- **Impostos, Taxas, Outros:** Estes itens normalmente são esquecidos, mas representam uma carga adicional caso não estejam previstos no orçamento.

- ✓ **Sustentabilidade de Projeto:** Como o projeto será mantido após sua implantação? Há financiadores assegurados para sua manutenção? Os custos podem ser absorvidos pela instituição ou pelo hospital?



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

✓ **Resultado da Análise de Viabilidade de Implantação:** Neste campo espera-se um balanço da análise de todos os itens mencionados anteriormente com um parecer que aponte pela implantação ou pela revisão ou cancelamento do projeto, mediante a análise de todos os riscos envolvidos.

d) **Quem deve propor um projeto de Análise de Viabilidade de Implantação?**

Todas as instituições que planejam executar obras de construção e reforma.

e) **Quem deve ser Responsável pelo projeto de Análise de Viabilidade de Implantação?**

Recomendamos que o responsável pela supervisão do Projeto de Análise de Viabilidade seja o dirigente da instituição e que execução esteja a cargo do (a) Gerente Operacional ou Gerente de Projetos. Entretanto, de acordo com a complexidade do projeto pode ser necessário contratar outros profissionais especializados que ajudem a execução do estudo.

Mais Dicas

Há duas formas de contratar projetos complementares: 1) diretamente com a construtora ou separadamente. Se for uma obra grande, negocie com as construtoras que participam do processo de cotação que elas realizem os projetos complementares antes do orçamento. Elas assumem o risco de perda do investimento, caso não ganhem a seleção, mas normalmente as grandes construtoras possuem profissionais contratados. Sem os projetos complementares, os valores estimados para a execução da obra não são exatos.

Antes de convocar construtoras para solicitação de cotação, é interessante contratar um orçamentista independente para estimar os custos do projeto. Desta forma, será possível saber se os valores apresentados pelas construtoras estão dentro de uma faixa de preço razoável. Atenção: os valores da fundação não serão orçados pelo orçamentista e sim pela construtora, então é razoável prever no orçamento um valor com base em outra obra similar.

#Ações sustentáveis diminuem os custos de manutenção e ajudam a preservar o meio ambiente. Ao desenvolver o projeto, considere a possibilidade de incorporar:

- Mecanismos de reutilização da água da chuva, ar-condicionado, ou equipamentos tais como máquina de lavar.
- Aquecedores solares;
- Descargas de duplo acionamento;
- Louças e metais eficientes para banheiros, cozinhas e outras áreas molhadas;
- Aparelhos de ar-condicionado eficientes corretamente dimensionados para cada ambiente. Os do tipo *inverter* que chegam a ser 40% mais eficientes do que os do tipo comum;



Seleção de Projetos para os Programas do Instituto Ronald McDonald
Edital 2017/Carteira de Projetos 2018
Anexo 6

- Lâmpadas do tipo LED, que apesar de serem mais caras no momento da compra, possuem uma durabilidade muito maior do que as fluorescentes e não possuem mercúrio em sua composição.

#Pense na produção em cadeia ao adquirir materiais para a obra. Faça as seguintes perguntas:

- Quem fez?
- Como foi produzido?
- Em que condições os trabalhadores da produção vivem?
- Como foi transportado?
- Se o material foi produzido em madeira, ela é reflorestada?

Itens produzidos próximo ao local onde será utilizado emitem menos CO2 durante sua cadeia produtiva e, portanto, são mais benéficos ao meio ambiente.