

CLÍNICA DE TODOS-OS-SANTOS



Cartão de cluster Saúde e Bem-estar

Identificação do Projeto/Marca: **Clínica Todos os Santos**

Enquadramento no cSBa: **Actividade Core**

Posicionamento Estratégico: **Ser a referência em cirurgia plástica e nas suas componentes**

Cliente-alvo: **População em geral, desde que seja aprovado para a intervenção**

Perspectivas de Evolução: **Negativa, no actual regime de financiamento da saúde**

Idéia-Chave do Negócio: **Menos é mais; menos custos com pessoal e infra-estruturas desnecessários, igual a mais proximidade e honestidade com o cliente.**



Breve Apresentação do Negócio

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Designação Comercial
Clínica de Todos os Santos

N.º Colaboradores
85 (contrato directo)
75 (médicos)

N.º de
Estabelecimentos
1

Dispersão Geográfica
Nacional

Facturação em 2010
4.000.000 € (aprox.)

Facturação em 2011
4.000.000 € (aprox.)

Endereço Postal
**Rua Gonçalves Crespo, N.º 39,
1159-084 Lisboa**

Endereço Electrónico
clinica@todos-os-santos.pt

Contacto Telefónico
21 356 57 00

Contacto Electrónico
baptistafernandes@gmail.com

Pessoa de Contacto
Doutor José Baptista Fernandes

A Clínica de Todos os Santos foi criada em 1973 a partir de um sonho de um cirurgião plástico, tendo sido a primeira a ter um bloco operatório com salas de atmosfera pressurizada (com evidentes ganhos na redução do risco de infecções no pós-operatório) e uma unidade de tratamento intensivo de queimados.

A escolha do nome pretendeu homenagear, também na sua dimensão pioneira, o Hospital Real de Todos os Santos, uma importante instituição nacional que ficou irremediavelmente destruída no terramoto de 1755.

A Clínica de Todos os Santos foi também durante muito tempo a única unidade hospitalar privada em todo o município de Lisboa devidamente licenciada por alvará específico, tendo acolhido a primeira microcirurgia do plexo-braquial que, pela sua vanguarda, mereceu uma divulgação no meio médico nacional através de circuito interno televisionado para um número importante de cirurgias nacionais.

Convém também esclarecer, que a cirurgia plástica em termos de técnica médico-cirúrgica aparece com o Professor Archibald McIndoe na Inglaterra, depois das I e II Guerras Mundiais. Além dos feridos em massa, estas guerras foram responsáveis por muitos queimados, particularmente na II, com a inflamação dos hidráulicos de tanques e aviões.

Assim, a cirurgia plástica surge como uma disciplina autónoma dentro da medicina e da cirurgia em particular. O Prof. McIndoe lança em Inglaterra estes programas, disciplinando técnica e ciência em relação a esta nova emergência e juntam-se-lhe vários cirurgiões de vários pontos do mundo, na segunda metade dos anos quarenta do século passado, entre os quais dois lusófonos: o Prof. Ivo Pitanguy (do Brasil) e o Prof. Baptista Fernandes (de Portugal). Pelas técnicas entretanto desenvolvidas, confrontadas com as necessidades de um mundo invadido pelas belezas do cinema e da televisão, a cirurgia estética veio completar a cirurgia plástica e reconstrutiva, inicialmente focada na reabilitação e na função.

Modelo de Negócio

1. Segmentos de Clientes

O cliente da Clínica poderá ser qualquer cidadão à procura de cuidados primários ou ambulatoriais de saúde num sentido lato, mas na realidade as suas principais áreas de destaque são os clientes de cirurgia plástica reconstrutiva e estética.

A segmentação atual dos clientes que recorrem à cirurgia plástica da Clínica, abrange recepcionistas, pivôs de telejornal, ou embaixadores.

As motivações variam pouco: a preocupação com a imagem, o querer parecer mais jovem para obter

benefícios no campo profissional, as jovens a quererem cirurgias mamárias, os mais velhos preocupados com as rugas, as mulheres recém- parturientes e as de 50 / 60 anos que procuram reconhecer-se num corpo passado.

Não negligenciável, na componente da Cirurgia reparadora e reconstrutiva, aparece também um número importante de pacientes portadores de lesões traumáticas (laborais, de viação, de sinistros de origem variada), ou de malformações congénitas ou ainda, de sequelas provenientes de outras intervenções como é o caso de senhoras mastectomizadas por patologia oncológica.

2. Propostas de Valor

No caso particular da cirurgia plástica a Clínica conta basicamente com dois tipos de cliente: os que vêm pelo nome do especialista ou que procuram o centro pelo prestígio acumulado, e os que vêm pela optimização das relações preço / benefício / segurança e qualidade, e que não estão particularmente interessados no nome do médico que os vai operar mas sim ver o seu problema resolvido com segurança.

Na realidade este último género é uma novidade, isto é, o cliente que procura o serviço com um interesse focado no custo/benefício, na obtenção do melhor preço., com um conhecimento prévio, mais ou menos aprofundado no que pretende. Por outro lado, tem-se verificado uma democratização em matéria de segmentação de clientes com pessoas com menos posses procurando aceder a serviços que até há bem pouco tempo estavam vedados pelos preços que se vêm tornando mais acessíveis, recorrendo a sistemas de crédito para poderem fazer uma cirurgia.

Inicialmente e de forma complementar à cirurgia plástica, progressivamente outras especialidades foram ganhando expressão, que entretanto se autonomizaram, e que hoje contribuem de forma efectiva para os objectivos empresariais da clínica, com especial destaque para a ortopedia, para a neurocirurgia, para a dermatologia, ou ainda para a otorrinolaringologia.

3. Canais

O Prof. Baptista Fernandes adoptou um código deontológico identificado com o defendido pela Ordem dos Médicos, em que é consagrado o direito à discrição e à não divulgação dos nomes dos pacientes.

Em Portugal, ainda hoje no meio médico, é fortemente condenada a exibição ou a divulgação de informações sobre um paciente para benefício dos especialistas que os operam. De acordo com a escola europeia da não exposição dos seus doentes, a história comprova que a Clínica de Todos os Santos raramente investe em campanhas de publicidade, mantendo uma postura mais discreta, com uma ou outra publicação institucional.

Ultimamente tem-se assistido a sucessivas tentativas por parte de diversos agentes do sector da saúde para contornar esta política da discrição procurando canais autónomos, como o de que a medicina dentária goza em matéria de exposição e publicidade no plano da estética de saúde.

Ainda assim, o patrocínio dos especialistas acreditados em congressos médicos, nacionais e internacionais, onde são apresentados cientificamente os seus resultados e experiências constitui a melhor das publicidades.

4. Relação com o Cliente

Muitos dos doentes que chegam à Clínica vêm dirigidos e esclarecidos pelos próprios médicos com a indicação de que este é um local onde se pode fazer cirurgia plástica em segurança, em todas as suas vertentes.

Como se trata de uma unidade hospitalar relativamente pequena, a Clínica tem a vantagem de controlar melhor os custos, baseando-se no princípio de que há uma relação na prestação de cuidados de saúde em pirâmide, em que no topo está o doente e na base estão as pessoas que atendem aquele no seu vértice. Desta forma, quanto maior for a base, pior - que é o que acontece nas grandes unidades hospitalares (públicas ou privadas, por melhor que seja a arquitectura).

Daí a vantagem das mais pequenas onde se consegue ter uma relação de 2 funcionários e de uma enfermeira por 6 – 8 doentes.

O entendimento dos responsáveis da Clínica de Todos os Santos é que quando assim não acontece, os cuidados de saúde com qualidade podem manter-se em suportes tecnológicos mas o bem-estar desaparece, dilui-se à medida que a presença humana se vai afastando do doente e o desconforto aumenta.

O feedback dos clientes, tanto os de cirurgia plástica reconstrutiva e estética (core business), como os da área de seguros, revela-se pelo retorno à clínica, por vezes apenas na perspectiva de aconselhamento., pela proximidade que sentem, denotando uma relação humana intensificada em que o tratamento passa a ser familiar. O bem-estar cresce quando se trata de uma unidade desta dimensão.

5. Fontes de Receita

Durante muitos anos a Clínica não tinha concorrência mas neste momento o número de doentes por médico é francamente menor que os 30 mil pacientes que o Prof. Baptista Fernandes assistiu durante a sua carreira e que terminou no início deste milénio.

Ainda assim, atualmente, os cirurgiões da Clínica têm um número de doentes que no seu todo consegue garantir a manutenção do centro de cirurgia plástica como referencial.

Por outro lado, a vantagem da sua dimensão está no facto da clínica estar mais concentrada, ou seja, para além da cirurgia plástica pura, está associada a cirurgia crânio-maxilo-facial no centro da sua actividade.

6. Recursos Chave

Quando o Prof. Baptista Fernandes fundou a clínica, criou-a de raiz como uma unidade hospitalar e não uma adaptação de um prédio para uma clínica. Com meios avançados de diagnóstico, desde ressonância magnética, laboratórios de raio X e de análises, ecografia, mamografia, etc., e embora se trata de uma pequena unidade, a prova da robustez da sua credibilidade é que foi a única a possuir uma licença em Lisboa, da Direcção Geral de Saúde, durante muito tempo.

Em relação aos equipamentos, a Clínica foi a primeira unidade em Portugal onde se efectuou o primeiro exame TAC para a extremidade cefálica, e tem sido uma preocupação constante o investimento permanente em novos equipamentos

Os progressos no sector médico, em particular no da electromedicina é qualquer coisa de extraordinário, e em termos empresariais torna-se complicado lidar com esta realidade, sendo as estruturas hospitalares constantemente confrontadas com novos aparelhos e simultaneamente, os médicos com a prática de novos equipamentos.

Deste casamento, surge um conflito entre necessidade e oportunidade pelo que neste capítulo, a Clínica vem investindo naquilo que é básico, ficando a cargo dos médicos a escolha e a compra dos seus próprios equipamentos, até por questões de preferência pessoal.

7. Actividades Core (Chave)

No enquadramento da cirurgia plástica há que considerar o facto de não sendo uma especialidade comparticipada pelos meios tradicionais dos sub-sistemas de saúde ou pelos seguros, excepto nas suas componentes da cirurgia reconstrutiva (na cirurgia da mão, na microcirurgia, etc.), de se tornar atractiva para médicos em regime liberal, tendo aparecido alguns, que sem a especialização devida se têm atrevido a anunciá-la nas suas competências. Se por um lado as más práticas destes descredibilizam a especialidade, por outro reforçam a Clínica na sua acreditação do meio.

Ainda assim os cirurgiões plásticos, diferenciados, e que trabalham na Clínica, são extraordinariamente importantes para o sucesso da sua actividade uma vez que são responsáveis por atrair uma fatia significativa de novos pacientes.

8. Parcerias Chave

A parceria mais estratégica da Clínica de Todos os Santos é pois estabelecida com os seus médicos cuja prática é de medicina privada, isto é, onde não existe uma hierarquia médica formalizada em contrato de trabalho.

Paralelamente, a clínica tem vindo a criar parcerias com instituições cuja actividade se encontra na cadeia de valor das especialidades da Clínica.

Neste particular, destaque para a área da nutrição e das clínicas dentárias, uma vez que os pacientes depois de passarem pelos programas de emagrecimento, ou de estética dentária, precisam muitas vezes de algumas intervenções complementares.

Ainda neste domínio das parcerias, têm sido estabelecidos protocolos com seguradoras onde a cirurgia plástica tem relevância nos domínios da cirurgia reparadora, ou nas especialidades que inicialmente foram aqui introduzidas como complementares, mas que entretanto se autonomizaram como já referido, como a neurocirurgia ou a ortopedia.

9. Estrutura de Custos

Em relação ao volume de negócios, a cirurgia estética destaca-se, porque permite uma optimização em relação às tabelas cirúrgicas da Ordem dos Médicos sendo a negociação completamente aberta, tanto para o cliente como para o cirurgião.

No fundo, e pela vasta experiência da direcção da Clínica, a opinião é a de que em matéria de financiamento da saúde em Portugal, acabará por existir um mix de cartões e de financiamento pessoal ou será adoptado o sistema francês, em que a pessoa escolhe livremente de acordo com uma tabela estatal.

Sumário Executivo

A inspiração da Clínica continua a ser o espírito do Hospital do qual decidiram herdar o nome, enquanto primeira instituição hospitalar da Europa com registo de práticas médicas inovadoras. Abraçando esse legado, a sua missão passou por se o padrão na proximidade com o paciente, na modernidade dos seus equipamentos e no escrupuloso cumprimento de todos os requisitos para que continue a merecer o licenciamento por parte das quatro entidades de inspeção em Portugal.

Pelo lado da procura, há cada vez mais pessoas interessadas na cirurgia plástica pelas mais diversas razões: para se parecer mais novo, por questões passionais, para manter o lugar no trabalho.

Esta crescente liberdade de escolha encontra eco no que se passou por exemplo com os cabeleireiros e maquilhadores. No início do século XX quem recorria e quem podia recorrer a estes serviços eram as elites, pessoas que iam a cerimónias oficiais ou institucionais, ou a eventos públicos como o teatro. Actualmente qualquer pessoa pode beneficiar destes cuidados e pode até socorrer-se de fontes disponíveis em espaços comerciais.

Ainda no campo da procura, uma vez que a cirurgia estética não encontra cobertura em qualquer seguro de saúde nem tem comparticipação estatal, a Clínica decidiu inovar no domínio do financiamento destas cirurgias estéticas criando sistemas de crédito caso a caso.

Internacionalização

A Clínica de Todos os Santos não tendo uma vocação internacional, à semelhança do que se passa com a generalidade dos centros hospitalares ou outras instituições de saúde., está neste momento a desenvolver projectos enquadráveis no que é agora conhecido como “turismo de saúde”, que envolverão um esforço adicional na credibilização externa.

Esta situação não invalida no entanto que dezenas de pacientes estrangeiros tenham feito a viagem até Lisboa para serem tratados pelos cirurgiões da Clínica de Todos-os-Santos, ou pelo prestígio da própria instituição nalgumas intervenções muito específicas.

Tendência do Negócio

Trata-se sem dúvida de uma infra-estrutura consolidada para a sua actividade central e na qual tem reconhecidamente o estado da arte científica e tecnológica, e com um modelo de governação perfeitamente habilitado para os desafios que a saúde tem em Portugal.

A marca da tendência da Clínica tem sido a de estar muito atenta e focalizada sobre a componente tecnológica científica da cirurgia plástica reconstrutiva e estética, assente numa estrutura familiar, que já vai na terceira geração da mesma especialidade - Prof. António Baptista Fernandes, Dr. João Baptista Fernandes (filho do primeiro e actual Director Clínico) e Dr. Tiago Baptista Fernandes. (neto do primeiro).

Todavia, perante a falência do financiamento público na comparticipação da saúde por um lado, e por outro, pelo facto de muitos médicos poderem estar excessivamente concentrados no seu próprio espaço que no fundo representa o seu posto de trabalho, a hospitalização privada tem assistido ultimamente a um crescimento de unidades, um pouco por todo o país, que conduzirá por certo a uma reflexão política no curto prazo. Sem essa reflexão, com um rumo claramente definido, o “negócio” da saúde terá uma grande dose de risco, pelo menos nas unidades de pequena e de média dimensão sem uma clara especialização.