

## Entrevista com Clínica Maló

Paulo Maló

CEO

[www.clinicamalo.pt](http://www.clinicamalo.pt)

Com **quality media press** para LA VANGUARDIA

Esta transcrição reproduz fiel e integralmente a entrevista. As respostas que aqui figuram em linguagem coloquial não serão editadas como tal na nossa reportagem. Elas serão alvo de uma revisão gramatical, sintáctica e ortográfica. Certas frases serão extraídas e inseridas sob a forma de citações no seio do artigo dedicado à vossa empresa, instituição ou sector de actividade.

Primeiro gostaríamos de lhe colocar algumas perguntas enquanto Presidente da Clínica Malo e depois entrar mais em detalhe noutros pontos. Se nos esquecermos de referir alguns, por favor lembre-nos no final da entrevista.

**Quality Media Press** - Quando começou com este projecto tinha como objectivo conquistar o lugar que a empresa tem hoje no mercado?

R. - Quando iniciei a minha carreira profissional abri uma clínica de medicina dentária em conjunto com uma colega. As coisas começaram a correr bem, ter muitos pacientes. Eu nessa altura comecei a ver que conseguia ter muitos pacientes, tinha muita qualidade e bons contactos com os pacientes. Para se ter sucesso é preciso trabalhar muito, ter muita qualidade, mas neste ramo é preciso ter um bom relacionamento com os pacientes. Para se ter continuidade e crescimento nesta área é preciso ter qualidade, trabalhar muito e ter um óptimo contacto com os pacientes, assim vamos tendo sempre um bom crescimento.

A medicina, ao contrário de outras actividades, não tem crescimentos em pico, mas também não tem descidas em pico, é uma área que tem um crescimento sempre razoável. Nós sempre tivemos um bom crescimento, chegou ao ponto de precisava de mais espaço para continuar a crescer. Nessa altura resolvi fazer uma clínica maior e investir mais, mas nunca tive a visão de ter uma clínica fora de Portugal. Escolhi um bom local na cidade de Lisboa e pensei que fosse crescendo aos poucos, nunca pensei que crescesse tão rápido. O meu objectivo inicial era trabalhar bem, fazer uma clínica grande com mais colegas e de alta qualidade.

Em 1982 começamos a trabalhar com transplantes de osso e implantes. Nesta altura pensei que poderíamos fazer o mesmo mas sem transplante de osso e mais rápido, assim surgiu a "Função Imediata", que quer dizer que fazia o implante e punha logo um dente. Eu fui o primeiro a fazer este tipo de trabalho, foi uma revolução no momento.

No ano a seguir comecei a utilizar esta técnica para tratar os desdentados totais. Depois de algum estudo aprofundado sobre o assunto e com a publicação de artigos e de um livro sobre o assunto comecei a fazer implantes sem o implante de osso na mandíbula, foi mais uma revolução na medicina oral. Em 1996 comecei a fazer a mesma coisa na maxila, que é mais difícil, e a revolução ainda foi maior. Esta técnica teve um sucesso enorme, começaram a aparecer muitas pessoas que se queriam tratar, tanto de Portugal depois vieram de Espanha e mesmo de França.

A medida que ia falando em congressos e os meus colegas começaram a mandar os seus pacientes para mim (Espanha, França, Índia, Moscovo, Austrália, etc.) e começamos a ter

muitos pacientes a vir para Portugal para este tipo de tratamento. Foi nesta altura é que me apercebi do que tinha feito. A partir de 1997/98 continuava a receber pacientes de vários países e que os meus colegas continuavam a fazer transplante de osso. Este sector é muito tradicional e quando surge uma inovação muito grande as pessoas não a aceitam. Com o transplante de osso eu tinha entre 10 a 15% de insucesso e sem o transplante de osso tenho 99% de sucesso, com custos mais baixos. Nessa altura percebi que a internacionalização fazia sentido.

Q. - Quando começou com a internacionalização, quais os critérios que o levaram a escolher a sua localização?

R. - Este tipo de tecnologia varia entre 7500 euros e 20000 euros, não posso ir para países sem poder de compra. A minha escolha tem que ser em países que a população a partir dos 50 anos tem dinheiro para fazer este tipo de tratamento. Os critérios de escolha foram investir em países que tinham população suficiente e em que pudesse investir numa grande clínica. Tenho o exemplo da Holanda, os meus colegas adaptaram a minha técnica e se não investisse numa clínica com alguma dimensão dentro de 5 anos não conseguia estar nesse mercado. Tive um impedimento para não ir para os EUA porque a minha técnica não estava validada. Para combater esta situação em Portugal fiz um Centro de Educação, neste momento, o maior Centro de Educação para desdentados totais do mundo. Por ano mais de 2 mil cirurgiões frequentam as nossas instalações. A Educação serviu para validar a técnica. Fiz um acordo com uma empresa sueca, que é a maior empresa do mundo de implantes e fiz um centro de Educação, comecei a ensinar

por todo o mundo a técnica. Do ponto de vista empresarial é contra a regra porque estou a ensinar os meus concorrentes. A partir do momento em que a técnica já se encontra validada já não tenho interesse nenhum em ensinar, o que tenho que fazer é rapidamente instalar-me nesses países em que corro o risco de perder o seu mercado.

Q. - Qual a percentagem de pacientes são espanhóis?

R. - Aproximadamente 5%. Nós vamos fazer uma clínica em Espanha.

Q. - Qual a estratégia para o mercado espanhol?

R. - Espanha é um caso para mim extremamente interessante. Espanha foi um dos primeiros países que validaram a técnica. Eu quero ter uma clínica em Espanha, mas não posso fazer clínicas ao mesmo tempo em toda a parte do mundo. Tenho uma lista onde posso começar a fazer as clínicas. A táctica era fazer primeiro as que estão longe de mim (Portugal) para captar os pacientes porque não os pacientes da china ou dos EUA não vêm para Portugal. Numa segunda fase vou expandir-me para mais perto de onde me encontro. Espanha é um mercado muito bom, neste momento é um dos países da Europa que mais me interessa em igualdade com a Alemanha. As clínicas que eu quero são só nas capitais dos principais países e também quero sempre entrar com uma mega clínica. Em qualquer país a minha clínica tem que ser a maior ou uma das maiores e no centro da capital. A minha diferença é na qualidade e na visibilidade. Neste momento está um curso a abertura de uma clínica em Madrid e

posteriormente outra em Barcelona. Está em estudo a abertura de uma clínica na Suécia, vamos abrir em Milão.

Q. - Qual o volume de facturação?

R. - De cerca de 71 milhões de euros em 2006. Eu só comecei na expansão há 2 anos atrás, até lá tive que trabalhar e validar a técnica. Quase todos os nossos novos mercados começaram em 2007.

Q. - Quais as vantagens da internacionalização?

R. - Quando se sai para fora do nosso mercado temos que fazer parcerias com partners locais, nunca ir sozinho, esta é a regra numero 1. Em segundo lugar temos que crescer na ibérica primeiro. Eu não vejo Portugal e Espanha como dois países, eu vejo com um único país. Eu gostaria que Espanha e Portugal trabalhassem juntos. Eu considero que Espanha é uma extensão de Portugal. Todos os países que são vizinhos são concorrentes a não ser que cada um seja muito diferente do outro e aí não existe "luta".

Q. - O sector da saúde é mais fácil ou difícil existir um mercado ibérico?

R. - O sector da saúde é mais fácil haver um mercado ibérico. Na área da saúde há muitas parcerias entre

Portugal e Espanha, por exemplo nos hospitais. Nós temos mais de 50 dentistas em Espanha com uma parceria conosco. Temos clínicas de oftalmologia e de clínica plástica com parcerias entre Portugal e Espanha. A área da saúde foi a área que mais fácil atravessou a sua fronteira e está em Espanha.

Q. - Os seus colegas da área da saúde vêem o mercado como sendo ibérico?

R. - Eu acho que nestas áreas os meus colegas vêem o mercado como um mercado ibérico, ao contrário passa-se com a parte industrial. Na área da saúde como não existe grandes empresas não se vem inimigos, vê-se mais as oportunidades. Na saúde é mais fácil ter uma nacionalidade ibérica do que noutras actividades. Neste momento a área da saúde é a área que mais une os dois povos.

Q. - Quais os objectivos do grupo para os próximos 5 anos?

R. - Dentro de 5 anos já estamos em Espanha. A minha previsão é de ter cerca de 20 clínicas espalhadas pelo mundo. O nosso objectivo é de 25 clínicas para 2015. Todas as nossas clínicas são de grande dimensão e com um bom volume de negócio. Dentro de 5 anos o volume de facturação vai multiplicar-se por 10 no mínimo. Nós seremos uma das principais multinacionais em termos de tratamentos dentários.

Q. - É optimista para o futuro de Portugal?

R. - Sim. Portugal só tem um caminho, quer queira quer não pertence à Comunidade Europeia e para ter futuro é voltar-se para a emigração. Nós temos que deixar entrar em Portugal qualquer empresa mundial que queira entrar. Portugal não pode de maneira nenhuma colocar entraves a qualquer empresa estrangeira que entre, tem que ser completamente sem fronteiras. Este país no passado valeu alguma coisa porque foi internacional. Qualquer país pequeno que não tem recursos naturais ou económicos próprios, esses recursos são as pessoas. O futuro de Portugal é o da Europa como qualquer país que está na Europa.