

EDIÇÃO  
TAMBÉM  
DISPONÍVEL  
EM IPAD

**Entrevista**  
CEO do Boticário:  
"Éxito nas vendas  
começa na paixão"

**Investimento**  
Ganhar com a  
saída do Estado  
de cinco cotadas

**Marketing**  
Como vender a  
clientes maduros  
(+ de 40 anos)

**Dez. 2011**  
Publicação Mensal  
**332**  
Portugal  
€3,50 (Continente)

# Exame

www.exame.expresso.pt

## Quem ganha com os milhões das PPP

**POR QUE A SONAE  
CRESCER, MAS POUCO**

A ENTRADA  
NO MERCADO  
ANGOLANO SERÁ  
O TESTE DEFINITIVO

**CENÁRIOS**

ESPECIALISTAS  
EXPLICAM  
SE PORTUGAL  
PODERÁ SAIR DA  
ENCRUZILHADA

**DOSSIÊ  
ESPECIAL**



**BANCA  
&  
SEGUROS  
2011**

# A ANGÚSTIA DE GERIR EM CRISE

SEIS EMPRESÁRIOS E GESTORES  
REVELAM AS DIFERENTES  
ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR  
UMA DAS MAIORES CRISES  
DA HISTÓRIA DE PORTUGAL

PAULO MALÓ, 50 ANOS, MÉDICO  
DENTISTA E FUNDADOR DO  
MALÓ GROUP, QUE POSSUI  
17 CLÍNICAS NO MUNDO INTEIRO





TEMA DE CAPA

# AS ANGÚSTIAS DE GERIR EM TEMPO DE CRISE

Paulo Maló, António Guerreiro, Thebar Miranda, António Cardoso Pinto, Filipe Azevedo e António Câmara partilham as dificuldades e revelam as diferentes estratégias para enfrentar uma das maiores crises da história



## TEMA DE CAPA

# “O LÍDER TEM DE MOSTRAR A LUZ A MEIO DO TÚNEL E DIZER QUE É O FINAL”

Texto Sara Fonseca



**E**mpreendedor por natureza, Paulo Maló, fundador da Maló Health Clinics, não tem dúvidas: o vetor básico da gestão em tempo de crise é a componente emocional. Uma certeza que leva a um caminho sinuoso de soluções, muitas delas duras.

## Como definiria esta crise?

Se a catalogarmos de zero a dez, da catástrofe ao pleno emprego, diria que está nos 50%. Não se tem essa percepção porque ninguém gosta de perder qualidade de vida. Esse é o problema. Esta crise é, na verdade, uma readaptação do valor correto. Temos de olhar para os anos passados como um suplemento, em que vivemos acima das nossas possibilidades. Deveria ter durado menos tempo, agora temos de voltar atrás. Percebendo isto, não vemos a como o pão, que não é.

## O que é que mudou na gestão no dia a dia?

Até agora estivemos numa gestão de investimento, agora estamos numa gestão de custos. Evidentemente que esta última é mais difícil, porque enquanto numa se dá emprego e prémios, na outra temos de os retirar. Ou seja, são iguais salvo na componente emocional, que é extremamente importante. O stresse é algo a que nem todas as pessoas reagem bem e que leva a decisões irracionais, e é por isso que a gestão em crise tem muito que ver com a parte emocional, e não tanto com gerir números. Quando há muito stresse, a emoção e a irracionalidade vêm ao de cima e a racionalidade começa a perder terreno. Reage-se em modo de sobrevivência.

## Qual é o seu maior desafio atualmente?

Gerir custos é relativamente fácil. Qualquer gestor sabe cortar. Quem marca a diferença são os gestores líderes, que em crise conseguem manter as tropas moralizadas, sem fazerem muitas asneiras irracionais. O gestor torna-se um filtro entre o stresse e as tropas. O stresse concentra-se nele e só passa a conta-gotas. Simultaneamente, tem de ir monitorizando quem se está a ir abaixo. É fundamental ter essa percepção,

ou seja, ter “a mão no pulso”, verificar o batimento cardíaco, para nunca suba mais do que o necessário. Liderança em tempos de crise é manter a cabeça fria.

## Como é que se preparou para ser um filtro de stresse para a sua equipa?

Não me preparei. Ninguém se prepara, vem da experiência da vida. Um empresário não pode ter medo.

## Quais têm sido as maiores dificuldades até agora?

Neste momento estamos todos no quilómetro 30 da maratona, que é aquele em que se pensa desistir. Quando a maratona começa todos estão cheios de força, mas no quilómetro 30 já tudo dói, não acreditam ser capazes de aguentar. Ao passarem este quilómetro entram no *sprint* final, numa determinada cadência, e esquecem que lhes dói as pernas.

No nosso caso, há um projeto de investimento, iniciado há três anos, antes da crise, que tem de ser pago, dê por onde der. Temos de ser inteligentes e cortar nos custos, mas essa é também a parte boa da crise: conseguimos cortar onde, se não houvesse crise, não cortávamos. A parte má é que, enquanto for só cortar o cabelo, não há problema, mas quando se começa a cortar e a fazer sangue, já não é bom. E cortar cabelo, nesta altura, não chega, já temos de tirar alguma pele.

## Qual foi a decisão mais difícil de tomar?

Não dar continuidade a um projeto no Brasil, não porque não fosse bom, mas porque como o *break even* era mais longo, não era suportável, pois não tinha crédito suficiente para o aguentar até esse ponto. Foi a decisão que mais me custou, porque felizmente até agora não tivemos de despedir pessoas, isso seria o mais difícil. Baixei alguns ordenados, mas a quem ganhava acima dos 7 mil e 8 mil euros.

## Mesmo em ordenados desse valor, como se dá essa notícia a um colaborador?

Comunica-se com muita facilidade, porque quem ganha acima desse valor está consciente do que se passa. É muito fácil chegar a uma pessoa que ganha 8 mil euros e dizer-lhe que vai ficar com ▶



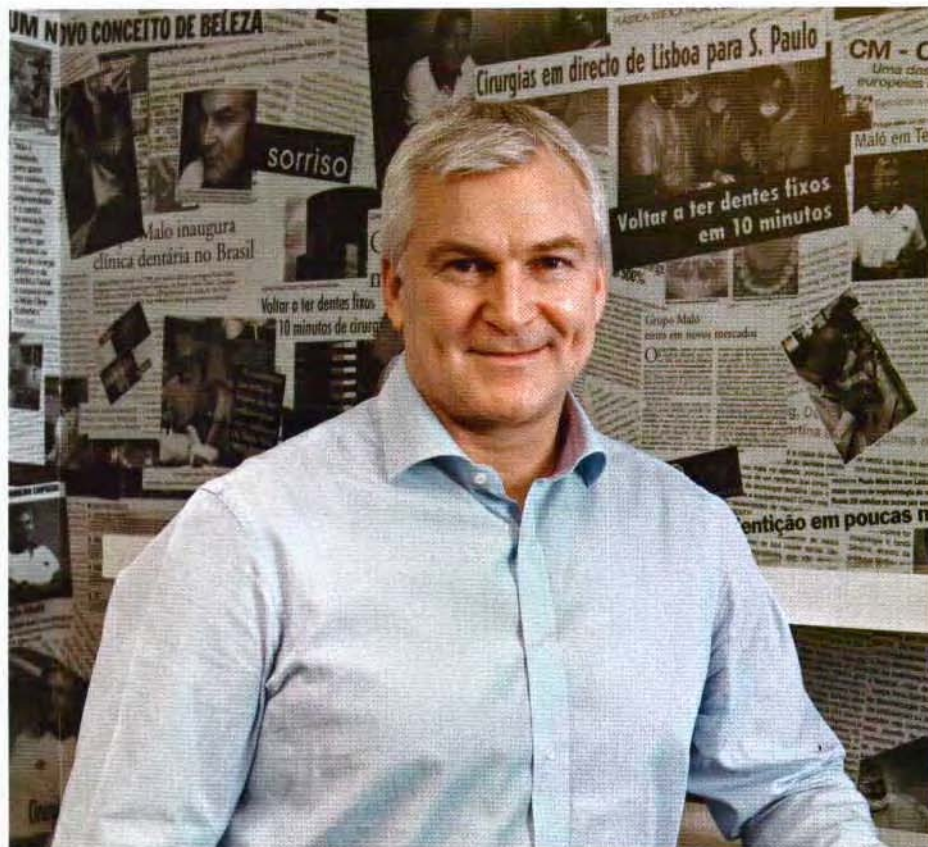
### MALÓ HEALTH CLINICS

Medico dentista e fundador do Maló Group, que possui 17 clínicas no mundo inteiro

**Idade** 50 anos

**Dificuldade** Crescer com o peso dos juros de crédito

**Estratégia** Manter o modelo de expansão planeado



## Tema de Capa

# 31

## As angústias de gerir em tempo de crise

Paulo Maló, António Guerreiro, Thebar Miranda, Filipe Azevedo e António Câmara partilham as dificuldades e revelam as diferentes estratégias para enfrentar uma das maiores crises da história de Portugal