



Entrevista

Maio/Junho 2010

PAULO MALÓ

“A inclusão dos dentistas no SNS é uma burrice completa”

Texto: Luís Henriques Antunes
Fotos: David Oitavem

Eterno insatisfeito – diz que só descansa quando for conhecido por todas as pessoas do mundo –, visionário, génio, mas também gabarolas e fanfarrão, são alguns dos predicados que se ouvem quando alguém fala do nome Paulo Maló. Em sete mil dentistas lusos, é o único com consultório aberto nos quatro cantos do mundo, com 16 produtos e técnicas patenteadas e com um perspectiva de facturação de perto de 100 milhões de euros para 2010. Com a internacionalização da marca devidamente consolidada (abriu novas clínicas nos EUA, Marrocos, Brasil, entre outros) o médico-empresário fala-nos do rumo que quer para a, agora, multinacional clínica.

SAÚDE ORAL - A inovação e expansão internacional estão sempre presentes na vida da sua empresa. Agora que já conseguiu a internacionalização da "marca" Maló, que supostamente conquistou a liderança mundial no sector, qual o objectivo seguinte?

Paulo Maló - Essa tarefa de conquistar o mercado mundial nunca está terminada, é inesgotável. Ainda não atingimos nada. Estamos no caminho. Nós só daríamos o nosso trabalho por concluído se todos os cidadãos do mundo conhecessem a nossa marca. Como isso é perfeitamente impossível, só nos próximos mil anos é que seria possível sermos reconhecidos por todos, nunca damos a nossa tarefa por concluída.

- Mas é um facto que estão no bom caminho?

Cremos que sim. Ainda há pouco tempo houve um inquérito interessante feito a dentistas de todo o mundo. Perguntaram-lhe qual o nome de dentistas que lhe eram mais familiar e o nosso nome (Maló Clinics) foi aquele que foi mais referido pela maioria dos inquiridos. Queremos que a marca Maló ultrapasse todas as fronteiras e barreiras possíveis e imaginárias. Este dado, o facto de os colegas dos quatro cantos do mundo dizerem que a clínica mais famosa era a nossa, é motivo de orgulho e de que vamos no sentido certo. Agora, esse inquérito foi feito a dentistas e nós não nos contentamos só com isso - os dentistas são dos nossos maiores fornecedores de clientes, mas também são um "obstáculo", porque são um concorrente que está entre nós e a população. Apesar de grande parte dos nossos clientes ter vindo recomendada por colegas (especialmente do estrangeiro), não podemos embandeirar em arco e adormecer sobre os louros.

A livre concorrência melhora a performance do acto clínico?

O mercado livre é fonte da qualidade. Livre informação, livre circulação (de bens, pessoas e serviços), livre concorrência são três dos pilares que eu acho serem essenciais para trabalhar.

É um neo-liberal, portanto?

Sou um liberal convicto. Não outra maneira de estar no mercado, porque é única forma de trabalhar sem que se beneficie uns em desprimor de outros.

(Paulo Maló é obrigado a interromper a entrevista para atender uma "chamada muito importante". Do outro lado da linha alguém informa o médico que um ministro da saúde de um país africano está em Portugal e quer ser recebido pelo médico-empresário.)

No seu caso, são os ministros que lhe pedem o especial favor de serem recebidos por si...

Não, não, não. Os ministros, os taxistas, os segurancas, são, todos eles, cidadãos deste mundo. Todos eles têm uma boca com, no mínimo, 24 dentes (risos). Portanto, quem precisar de nós, estamos cá para os receber e tratar o melhor que soubermos.

Há rumores de que quer abrir uma clínica no seu país natal, Angola. Há fundamento?

Sim. Eu sou angolano. Estamos a prepara-nos para abrir uma clínica em Luanda, pois temos milhares de pacientes angolanos. Estamos em fase final de preparação da clínica.

Para quando a sua abertura?

Não queremos adiantar muitos pormenores, porque essas coisas são complexas especialmente em países como Angola.

Quantos postos de trabalho irá criar para dentistas?

Estamos a contar empregar 30 médicos dentistas.

Angolanos?

Não, porque Angola não têm médicos. Terão que ir de cá. Esta juventude quer ir conquistar e conhecer novos sítios. Depois, há ainda aqueles - tal como eu próprio - que nascemos em África e querem regressar às suas origens. Por outro lado, é um país em evolução e, ao contrário de Portugal, que está estagnado, ainda oferece boas perspectivas de crescimento.

"Essa coisa de ser o melhor dentista do mundo não existe. Isso é como dizer que existe o melhor futebolista do mundo".

No passado, em entrevista à Saúde Oral referiu que a maior parte dos pacientes que eram tratados na clínica de Lisboa provinham do estrangeiro, nomeadamente do Japão e da China. Ainda é o caso?

Nos casos de maior complexidade, sim. Mas esses números tendem a diminuir, dado que à medida que abrimos clínicas pelo mundo fora, essas pessoas passam a ir aos sítios que ficam mais próximos do local onde moram. Neste momento, deixámos de atender pessoas da China, porque abrimos uma clínica monstruosa em Macau; abrimos a maior clínica dos Estados Unidos da América (EUA); abrimos uma outra em São Paulo, Brasil, etc. Ou seja, as pessoas da América do Norte, por exemplo, deslocam-se à nova clínica dos EUA, os da América do Sul passaram a ser atendidos em São Paulo - já tínhamos uma Campinas, que é o maior centro cirúrgico de medicina dentário da América do Sul.

A expansão da sua rede de representação também vai para Pequim e Xangai?

Fomos contactados por dois grupos de Xangai, que não se conhecem entre si, para saber estávamos interessados em construir uma clínica em Xangai. De resto, é rara a semana em que não receba pedidos para abrir novas instalações, mas não temos capacidade económica para tal coisa, para ir a tudo... Primeiro, porque dependemos da capacidade de investimento dos nossos parceiros internacionais, mas também das nossas próprias posses. Depois, porque há o problema dos recursos humanos locais. Em muitos países, por exemplo, as pessoas não falam inglês. Há uma série de problemas logísticos que poucos são aqueles que se dão conta da dimensão do problema. Uma coisa é abrir uma "clínica-cazinha" em Cascais, com dois ou três gabinetes. Outra coisa é abrir uma clínica de grandes dimensões - nós só abrimos grandes espaços - num país onde não há qualquer afinidade com a nossa maneira de ser; onde tudo é diferente: a cultura, a língua, as distâncias, as leis, etc. É uma coisa muito complexa, demora muito tempo a ser erigida, rouba-nos muitas horas de sono. Correm-se riscos muito altos.

As clínicas de cada país foram feitas a pensar nos clientes de determinada área geográfica e não só da zona onde estão implementadas?

São. É essa a ideia. A clínica dos EUA, por exemplo, que abriu há pouca mais de mês e meio, serve a população de todos os estados daquele país do continente americano, mas também do país "norte-americano" vizinho, isto é, o Canadá. Grande parte dos nossos pacientes, mas de 50%, provêm de fora do chamado tri-estado (Nova York, Connecticut, Nova Jersey). Temos uma afluência muito grande de pacientes de Chicago que até hoje não percebi porquê, mas é óbvio que deve haver alguns dentistas deste estado a enviar muitos pacientes para a nossa clínica.

Em pé está a construção do novo projecto em Tóquio, no Japão?

Esse projecto já tem barbas... Na Europa e nos EUA as pessoas dizem que a leis são lentas, mas são, mesmo, muito rápidas comparativamente com Ásia. Nós só agora conseguimos perceber a complexidade da burocracia. Por exemplo, nós não tínhamos qualquer hipótese de abrir a clínica com a valência da medicina geral, que para nós era indispensável. Para isso tivemos de unir-nos a um hospital, pequenino mas com tradição, e mediante prévio acordo, vamos criar a nossa Maló Clinic, que irá substituir a unidade de saúde local. No Japão, é muito difícil abrir unidades deste tipo, porque, não sendo japonês, não se pode exercer medicina no país. Agora, depois de termos recebido a licença de construção, já posso exercer a minha profissão a título provisório (por um ou dois dias), uma vez que os proprietários podem usufruir de uma licença especial. Por outro lado, sendo eu estrangeiro, tenho algumas limitações, mesmo enquanto proprietário. São processos muito complexos e muito lentos. O Japão é um país muito organizado, mas muito lento...

Entrevista

Mas voltando à questão: as suas clínicas de Xangai e Pequim sempre vão avançar?

Fomos contactados por um grupo que se mostrou interessado em investir nas cidades que referiu. Uma das pessoas esteve cá em Lisboa e disse-nos que queriam replicar o modelo da clínica de Lisboa na China. Houve contactos, mas ainda não passaram disso mesmo. Nós não vamos partir de mala aviada sem termos algumas certezas, como é óbvio. Neste momento, ainda não posso avançar se vamos para lá nos próximos tempos. Há uma intenção, mas ainda não qualquer certeza quanto à nossa ida para lá, nomeadamente nos próximos anos.

Sendo Paulo. Maló, um liberal convicto, como vê o investimento num país como a China que vive entre dois sistemas (comunismo e capitalismo), mas onde todas as decisões ainda passam pelo Estado. Não vê nenhuma incongruência nesta aposta?

É verdade que a China é um país que não é uma democracia. Mas é um país que nós consideramos como parceiro. Tem uma dimensão enorme, uma economia gigantesca. Lembro que nós já estamos na China, Macau é China, não é Portugal. O que acontece é que a Hong Kong e Macau desfrutam de um regime capitalista, que o governo chinês respeita. Por isso, fomos para lá e não para a China continental. De resto, todas as empresas capitalistas estão na China (só a Google tem problemas). Não ir para a China por causa do regime político seria ridículo e uma hipocrisia completa.

Confirma que na clínica de Macau, situada no complexo The Venetian (o maior casino do mundo) está para breve a abertura da parte médica do complexo, depois das autoridades de saúde locais aprovarem as instalações?

A clínica de Macau é uma mega-clínica. Estamos dentro do espaço do casino. É uma coisa gigantesca, que nem dá para explicar. Temos a nossa clínica inserida dentro do maior medical SPA do mundo, que se reparte em várias valências: tem cinco blocos operatórios de clínica geral; uma zona com cerca de 100 camas de massagem para tratamentos faciais, zona de águas, etc.; tem uma zona de *check up* de saúde; tem uma zona de tratamentos dentários (15 ou 20 gabinetes), etc. É uma clínica que incorporou o conceito de medical SPA, criado por nós há pouco mais de dois anos. Antigamente, quando se falava de medical SPA, estávamos a falar de um SPA que tinha um lazer de depilação. Qualquer "spazinho" de vão de escada que tivesse um lazer de depilação, já era apelidado assim, mas fomos nós que recriámos o conceito. Para nós, o medical SPA é muito mais do que um simples sítio de recuperação do *stress*. Fazemos cirurgias não invasivas (catarratas, cirurgias da próstata, da mama, etc.), *check ups* à saúde. Ou seja, é uma valência médica num ambiente de SPA.

Porquê esta atracção pelo Oriente. Mero pragmatismo de um homem de negócios ou há algo mais?

Não tenho qualquer atracção especial pelo Oriente. Sou africano. A haver alguma "atração especial" terá



“Queremos que a marca Maló ultrapasse todas as fronteiras e barreiras possíveis e imaginárias”.

de ser pelo continente africano. Contudo, sublinho que gosto de todos os continentes. Gosto da América do Sul, da Europa, da Ásia. Estou na Ásia porque acho que do ponto de vista do meu negócio é uma zona do globo em que é essencial estarmos em termos de futuro. A Ásia não é um sítio para edificar coisas pequenas. Só faz sentido criar clínicas de grande dimensão. É um risco muito grande, mas estamos convictos que vai dar bons resultados.

Soubemos que quer comprar todos os pisos dos dois edifícios onde está a sede da Maló Clinics, em Lisboa. Em que pé está esse objectivo?

O edifício é praticamente todo nosso. Ainda há uma empresa (Moviflor) que está a ocupar o 2º andar, mas estamos convictos que iremos "ocupar" a totalidade do edifício brevemente, porque não faz muito sentido uma empresa daquela natureza estar a ocupar um espaço dedicado à saúde. De resto, a clínica de Lisboa, onde está localizada a sede do grupo continua a ser a maior clínica dentária do mundo, tem cerca de 60 mil metros quadrados e ainda vai ser maior.

Há quem diga que é "o" maior dentista do mundo ou pelo menos aquele que melhor soube incorporar as técnicas de gestão à medicina dentária. Sente-se, de facto, como sendo um dos melhores ou pelo menos um dos mais empreendedores?

Essa coisa de ser o melhor dentista do mundo não existe. Isso é como dizer que existe o melhor futebolista do mundo. O Figo pode ser um dos melhores para uns e não o ser para outros. Faz(ia) passes magistrais, mas também havia outros que se estavam ao seu nível. Eu sei que as pessoas dizem isso de mim (ser o melhor), mas é pelo carinho que têm por mim. Ainda agora estive nos

EUA e me disseram isso mesmo. O Ronaldo, que marca uns golos e é de facto um jogador espectacular, é excepcional, mas não sei se é o melhor do mundo. Na minha área, que é a reabilitação oral, não tenho falsas modéstias nem sou hipócrita. Vejo-me nos topos do mundo, isso é um facto. E tem que ser provado. Se o Ronaldo disser que é o melhor do mundo tem de provar aquilo que diz. Os meus "golos" são minhas clínicas, as patentes que nós temos (16, segundo Paulo Maló), o número artigos científicos que nós escrevemos - muitos e de grande qualidade, que são autênticas pedradas no charco -, de 3500 profissionais, maioritariamente estrangeiros, que recebem formação na Maló Clinic, etc. Tudo isto, conjuntamente, faz com que até aqueles que não gostam de nós tenham de render-se à evidência. Nós marcamos muitos golos. Para termos a dimensão mundial que temos, não podemos ser maus. Pode dizer-se que o Ronaldo marca muitos golos porque tem a equipa a trabalhar para ele, mas é facto que aponta muitos tentos.

O sucesso é um pau de dois bicos: atrai fama e reconhecimento, mas também pode despertar sentimentos mesquinhos como a inveja. Tem sentido esta ambivalência?

Não. Sou dentista, mas tenho outros cursos. Sempre tive uma vida muito agitada. Desde criança que vivo com essa agitação interior. Sofri uma guerra civil, fui expulso do meu país, estive sem ver o meu pai durante quase três anos. Vivi em três países diferentes (Angola, África do Sul e Portugal), fui sendo empurrado de país para país. Era um miúdo, mas sentia essa agitação...

Ainda sente essa mágoa de ter sido obrigado a abandonar o seu país natal?

Não tenho uma mágoa, mas ficou um sentimento que não esqueço. Passei muitas coisas na minha vida. Tenho muitas cicatrizes. A minha família ficou sem nada, por duas vezes (Angola e África do Sul). Passei por momentos de aflição, de falta de dinheiro, em que tive de trabalhar no que aparecia para sobreviver. Grelhei peixe no Algarve, fiz de modelo. Quando estava na Faculdade (em Coimbra) não tinha dinheiro para comprar livros...

(Maló perde-se nos seus pensamentos. Entre sorrisos tristes e abanares de cabeça esquece-se da pergunta. "Isto vem a propósito de quê?" Pergunta, retomando o fio à meada)

Voltemos ao tema da inveja... Os seres humanos são complexos e ambivalentes. Uma das características mais nobres do Homem é a fraternidade, o ajudar o próximo. Foi por isso, pela capacidade de ajuda mútua e de agrupamento, que o Homem conseguiu sobreviver aos dinossauros e aos leões. Essa nobreza de carácter está no nosso ADN. Por outro lado, existe a inveja, que é uma característica parecida com uma vacina (uma pequena percentagem da doença que se inocula para criar defesas). A inveja, quando inoculada com uma só "pontinha" até reforça a vontade de evoluir e reagir. O problema surge quando este sentimento se torna patológico. A inveja é um sentimento que existe num ser humano



para outro ser humano. Passo a explicar: o Bill Gates não tem inveja da desgraça do pobre, mas o pobre (não todos, obviamente) tem inveja da fortuna do milionário. É salutar que as pessoas queiram ter aquilo que o outro tem, isso não é inveja é ambição. Quando essa ambição passa a ser um projecto de vida para derrubar o outro, então, sim, passa a ser uma coisa má, infrutífera, porque estamos mais preocupados com o sucesso do outro do que com aquilo que possamos alcançar, passamos a querer prejudicar o outro.

Sente que esse sentimento está presente no seu dia-a-dia?

Qualquer pessoa com sucesso dá nas vistas. As pessoas não são indiferentes comigo. Como sou uma pessoa que tive sucesso na vida, há uma pequena parte da população que pode odiar-me por pura inveja, temos a outra pequena parte da população que me adora, que aprova tudo o que eu fizer, e temos os restantes: a maioria da população que diz "sim senhora, está bem feito", mas nem me odeie nem me adora. Quanto mais visibilidade se tiver maior é a chamada curva de sino (mais são as pessoas que o odeiam, mais são aqueles que o adoram). Isso é válido para todas as profissões. Veja-se o caso do Ronaldo. Uns adoram-no, outros odeiam-no. Depois há aqueles que dizem que sim senhor é um bom jogador. É lei da vida. É o Homem com as suas grandezas e as suas misérias.

O senhor é tido como frontal e com alguém que não manda recados por ninguém. Essa maneira de estar na vida já lhe custou alguns dissabores...

“Estamos a prepara-nos para abrir uma clínica em Luanda, pois temos milhares de pacientes angolanos. Estamos em fase final de preparação da clínica”.



Entrevista

Não sei o que é isso de ser frontal. Não sendo uma pessoa dos *media* nem da política, sou convidado para dar entrevistas e gosto de dizer aquilo que penso. Não sou hipócrita. Não consigo dizer aquilo que penso em privado e depois ir para os jornais ou televisões a dizer o contrário, só porque isso agrada aos outros. Está a perceber? Isso não quer dizer que não possa mudar de opinião, o que acontece algumas vezes. Ou seja, como não sou empregado do Estado, não sou político, nem dependo de ninguém, não estou ligado à Ordem dos Médicos (Dentistas) nem a nenhuma outra organização, sou livre. Sinto-me um homem sem amarras. Tenho colegas, que estão ligados à política ou a outras organizações de poder, que não podem dizer aquilo que pensam.

Ao dizer, por exemplo, que não concorda que os dentistas estejam no Serviço Nacional de Saúde (SNS) está a arranjar inimigos para a vida entre os seus colegas...

Tenho consciência disso, mas não posso afirmar o contrário porque estaria a ser hipócrita e a faltar a um compromisso de honra comigo próprio. Sei que ao dizer uma coisa dessas vou ter contra mim 90% dos dentistas, mas é o que eu penso...

Mantém essa ideia?

Com certeza. Se fosse presidente da Ordem dos Médicos (Dentistas) não podia dizer isso. Diria "vou estudar melhor assunto", "vou pensar melhor", etc. Não tenho necessidade de ter esses comportamentos. Detesto a política. Quer gostem quer não, não vão fazer-me moossa. Sou livre e tenho a certeza que jamais abdicarei de dizer o que me vai na alma.

Como vê o momento actual da Saúde Oral em Portugal? É facto que os médicos dentistas estão a braços com uma crise sem precedentes no sector. São já algumas centenas que rumaram para outros países para tentar terem uma vida melhor...

Em primeiro lugar, acho que a inclusão dos dentistas no SNS é uma burrice completa. O nosso trabalho não compete com o colega que tem um pequeno consultório, que faz medicina dentária de guerra: arranca dentes e trata cáries. Mesmo que os dentistas sejam incluídos no SNS, não vão fazer-me concorrência porque os tratamentos que nós fazemos não serão abrangidos pelo SNS. Por outro lado, não necessito de nenhuma clínica para sobreviver; faço isto por gosto.

Na profissão de medicina dentária é muito difícil que o SNS possa competir com os privados. Qualquer má gestão resulta em fracasso. O dentista trabalha com milhares de euros que, muitas vezes, estão aplicados em material que nem chega e ter um centímetro. Se não houver uma gestão super cuidada, podem ocorrer perdas de milhares, por mau manuseamento, etc. Vislumbro que dentro de um futuro próximo se caminhe para a contratualização de avênças com dentistas. Ou seja, o Estado terá que fazer algo parecido com a ADSA a nível nacional. No entanto, este sistema deve ser aberto para todos e não apenas para alguns "amiguinhos" ou grupos.



“Lá vou eu dar outra pedrada no charco... mas tem de ser! Que mal tem emigrar? Eu próprio sou um emigrante. Sou-o no Brasil, nos EUA, na Rússia, na Itália, em Marrocos, etc.”

Por que razões apenas alguns conseguem trabalhar com a ADSE e outros não?

Como inverter a tendência galopante de desemprego na classe?

(pausa) Lá vou eu dar outra pedrada no charco... mas tem de ser! Que mal tem emigrar? Eu próprio sou um emigrante. Sou-o no Brasil, nos EUA, na Rússia, na Itália, em Marrocos, etc. Muito sinceramente, não vejo possibilidade de haver a manutenção de um nível económico razoável em Portugal. As faculdades continuam a "produzir", não vão fechar. Portugal não tem crescido, a capacidade económica dos portugueses estagnou, as pessoas limitam os tratamentos porque não têm dinheiro para mais. Portanto, vejo um futuro muito negro para quem quiser ficar em Portugal, mas também vejo que não é um problema. Nós temos os Países Africanos de

Língua Oficial Portuguesa (PALOP) que não têm quadros, não têm recursos humanos. Esses países precisam de médicos, advogados, professores. É para ali que essa gente (os desempregados) tem de ir. Se não formos para lá nós, vão os cubanos, os brasileiros, que têm tantos direitos como nós. Todavia, os portugueses têm algumas vantagens: já lá estavam antes, falam uma língua muito parecida, e somos europeus. O nível ético do europeu, de credibilidade, de *know-how* é muito alto. Qualquer país dos PALOP vê com muito melhores olhos receber um europeu do que receber outra pessoa de outro lado qualquer.

Acha que os dentistas, não estamos a falar de pessoas sem qualificações, estão dispostos a abandonar tudo e partir à procura de uma vida melhor?

Os portugueses estão com falta de visão e de coragem. Cada vez que uma pessoa tem de mudar de cidade, tem de ser empurrada à força ou então tem de estar a morrer à fome. Enquanto que, por exemplo, os americanos mudam de um estado para outro com a maior das facilidades, por cá tudo é mais difícil. Parece que as pessoas estão coladas à terra, estão imersas numa inércia total.

Estaria disposto a dar emprego aos dentistas portugueses que quisessem ir trabalhar para as suas clínicas no estrangeiro?

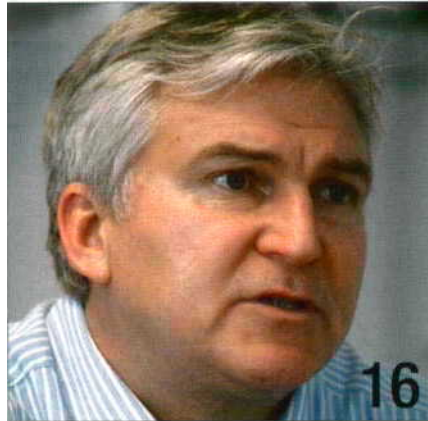
Estariamos não, estou! Já o fazemos. Os médicos portugueses já trabalham em Macau ou nos PALOP. Todas as nossas clínicas têm médicos portugueses. Para a Angola vão médicos daqui, para São Tomé idem aspas, para a Polónia, Itália, Marrocos, aconteceu o mesmo.

A porta da sua corporação continua aberta?

Estamos a contratar anualmente entre 20 a 30 médicos dentistas. É para ver que a porta continua aberta... Mais: nós dependemos dos médicos portugueses. Não estou preocupado com aquilo que aprenderam na faculdade. Quero-os aqui, a trabalhar nas nossas instalações. Passam aqui um ano para aprender os nossos protocolos.

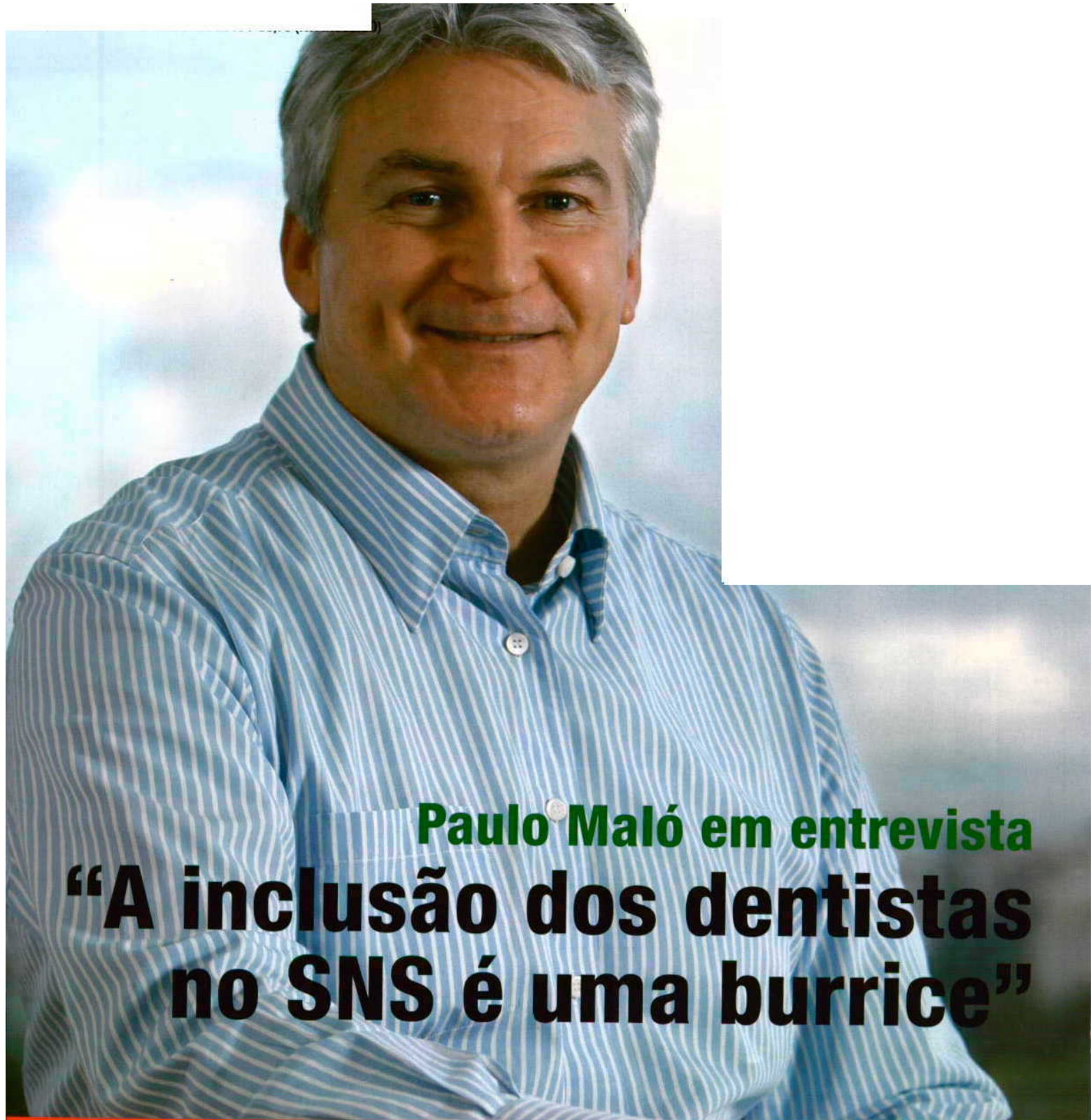
Quais são requisitos necessários para trabalhar para a sua empresa?

Tem de falar no mínimo duas línguas correctamente (falar e escrever), sendo que um delas é obrigatoriamente o inglês. Quem não falar e escrever correctamente o inglês não pode trabalhar para nós. Tem, também de estar preparado para viajar, a estar disposto a fazer uma estadia de seis meses noutro país. Tem, por outro lado, de ser uma pessoa que trabalhe – não me importo que não seja uma pessoa muito habilidosa de mãos, porque isso aprende connosco – tem de ser um profissional que tenha uma forte capacidade de aprendizagem, tem de trabalhar de manhã à noite, sábados, domingos, feriados. Tem de ter muita garra que sustente este ritmo. Por último, tem de ter espírito de equipa, porque só tendo esse espírito se consegue trabalhar integrado numa equipa de 600 pessoas (em Portugal) e de perto de dois mil no mundo. ■



16 ENTREVISTA PAULO MALÓ “A inclusão dos dentistas no SNS é uma burrice completa”

Eterno insatisfeito – diz que só descansa quando for conhecido por todas as pessoas do mundo -, visionário, génio, mas também gabarolas e fanfarrão, são alguns dos predicados que se ouvem quando alguém fala do nome Paulo Maló. Em sete mil dentistas lusos, é o único com consultório aberto nos quatro cantos do mundo, com 16 produtos e técnicas patenteadas e com um perspectiva de facturação de perto de 100 milhões de euros para 2010. Com a internacionalização da marca devidamente consolidada (abriu novas clínicas nos EUA, Marrocos, Brasil, entre outros) o médico-empresário fala-nos do rumo que quer para a, agora, multinacional clínica.



Paulo Maló em entrevista

**“A inclusão dos dentistas
no SNS é uma burrice”**