



Promotora Social México (PSM)

investimento e acompanhamento próximo de empresas sociais

O modelo de intervenção da Promotora Social México abrange um amplo segmento do contínuo de capital para apoiar organizações com alto comprometimento social. Esse é o caso da Clínicas del Azúcar (Clínicas do Açúcar), uma empresa social que conseguiu replicar um modelo de atendimento médico de baixo custo e eficaz contra o diabetes. A Promotora Social México vem dando apoio, com investimento de capital e acompanhamento próximo da gestão do negócio, à Clínicas del Azúcar para que ela se torne um ator chave no atendimento médico de um dos problemas de saúde mais importantes do país.

Promotora Social México (PSM)

investimento e acompanhamento próximo de empresas sociais



LOCALIZAÇÃO:

Promotor:
Nacional - México

Impactados:

Estados de Nuevo León, Coahuila, Jalisco e Chihuahua.



PRINCIPAIS PARCEIROS:

- International Finance Corporation (IFC)
- The Social Entrepreneurs Fund (TSEF)
- Serious Change
- The Enlightened World Foundation
- Roots of Impact



TIPO DE INVESTIDOR/SILO:

Investidor



BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Pessoas de baixa renda com diabetes



SETOR:

Saúde



DURAÇÃO:

2013

- presente



MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Fornecer atendimento médico de qualidade e acessível àqueles que sofrem de diabetes, uma doença de alta prevalência no México.



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Gestão e medição de impacto
- Estratégia e/ou modelo de negócios
- Governança



ODS ABORDADOS:



TIPO DE FINANCIAMENTO:

Capital acionário e Dívida

RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS:

US\$ 3.886.169

IMPACTO:



Mais de

25.000

pacientes atendidos.

73 %

são pessoas de **média e baixa renda** que receberam atendimento especializado pela primeira vez.

Redução dos níveis de glicose para uma faixa que não representa risco (menos de 7,5%) em

63 % dos pacientes,

atendidos, percentagem muito superior ao observado nas **clínicas do setor público (apenas 24%** dos pacientes) e, inclusive, maior do que se vê nas principais **clínicas privadas (60%)**.



ANTECEDENTES E CONTEXTO

O tratamento do diabetes é um dos principais desafios do sistema de saúde no México. Mais de 15,9% dos adultos sofrem dessa doença, representando mais do dobro da média dos países da OCDE (6,9%).¹

48,9% das pessoas com diabetes correm risco muito elevado de acidente vascular cerebral, infarto cardíaco, insuficiência renal ou perda da visão. Por isso, o acompanhamento adequado da doença é fundamental para garantir a estabilidade da saúde do paciente. Contudo, do universo de pessoas que sabem serem diabéticas, 14,2% (quase um milhão de mexicanos) não consultaram um médico para realizar uma revisão de rotina de sua condição.²

As complicações que sofrem as pessoas portadoras da condição, os exames laboratoriais e complementares requeridos e as internações prolongadas, em comparação com outras doenças, colocam grande pressão sobre a capacidade financeira do sistema de saúde pública, bem como sobre os bolsos daqueles que optam por recorrer a hospitais privados. A qualidade do atendimento recebido, segundo o Índice de Qualidade do Atendimento do Diabetes no México, é de apenas 67,3% nas instituições públicas.³

Nesse contexto, a Clínicas del Azúcar nasceu em 2010 como um centro especializado na prevenção e no tratamento do diabetes, oferecendo serviços de qualidade a preços acessíveis para os estratos mais humildes da população mediante o uso de tecnologias de ponta.⁴ Em 2013, a Promotora Social México, PSM, decidiu investir pela primeira vez na Clínicas del Azúcar.

❏

O tratamento do diabetes é um dos principais desafios do sistema de saúde no México. Mais de 15,9% dos adultos sofrem dessa doença.

¹ OCDE, (2019). Estudios de la OCDE sobre los Sistemas de Salud México: Resumen Ejecutivo y Diagnóstico y Recomendaciones. Organización para Cooperación e Desenvolvimento Económico. 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/health/health-systems/OECD-Reviews-of-Health-Systems-Mexico-2016-AsSessment-and-recommendations-Spanish.pdf>

² OCDE, (2019). Op cit.

³ Comisión Nacional de Arbitraje. Boletín CONAMED n° 23. Disponível em: <http://www.conamed.gob.mx/gobmx/boletin/pdf/boletin23/b23-3.pdf>

⁴ PSM, (2019). Promotora Social México: 10 años de impacto social. Promotora Social México. México, 2019.



DESCRIÇÃO

A PSM trabalha principalmente com investimento de impacto e *venture philanthropy*. Por meio de um esquema de intervenção, que engloba um segmento amplo do contínuo de capital, impulsiona empresas sociais e organizações com alto comprometimento social. Busca identificar oportunidades de investimento que gerem retorno financeiro, visando melhorar a vida das pessoas em matéria de saúde, educação, desenvolvimento econômico e desenvolvimento precoce da infância.⁵

A Clínicas del Azúcar se caracteriza pelo seu *sistema One-Stop-Shop*: seus pacientes podem, em um só lugar, fazer consultas com médicos especializados e encontrar medicamentos e outros produtos e serviços para seu atendimento.⁶ Eles podem comprar uma adesão anual que permite o acesso a um conjunto de serviços de saúde, como consultas médicas, diagnósticos, serviços nutricionais e psicológicos. Dessa forma, os pacientes reduzem seus custos de locomoção, maximizam seus tempos e podem receber acompanhamento adequado.

Embora conte com 16 centros,⁷ seu crescimento não tem sido sem dificuldades, e a primeira grande barreira foi a falta de acesso a financiamento, já que poucos investidores estão dispostos a colocar seu dinheiro em empreendimentos sociais, devido à percepção de um nível elevado de risco financeiro.

A Promotora Social México foi uma das primeiras organizações a investir nesse empreendimento e promoveu articulações com mais parceiros para financiar o projeto. Graças a isso, a empresa conta atualmente com o apoio de diversos fundos de impacto, instituições financeiras, investidores e entidades internacionais, incluindo a International Finance Corporation (IFC), The Social Entrepreneurs Fund (TSEF), Serious Change e The Enlightened World Foundation.

»
A Clínicas del Azúcar se caracteriza pelo seu sistema One-Stop-Shop: seus pacientes podem, em um só lugar, fazer consultas com médicos especializados e encontrar medicamentos e outros produtos e serviços

⁵ PSM, (2020a). Algumas das OSC com as que trabalhamos. Promotora Social México. México, 2020. Disponível em: <http://www.psm.org.mx/filantropia-estrategica.php#osc>

⁶ PSM, (2016). Innovación social: Creando soluciones para la vida. Promotora Social México. México, 2016.

⁷ Clínicas del Azúcar, (2020). Clínica. Disponível em: <https://www.clinicadelazucar.com/contacto/>



IMPLEMENTAÇÃO

O modelo de intervenção da PSM é formado por três eixos: articulação, fortalecimento e financiamento.

A articulação é impulsionada pela construção de parcerias, visando fomentar a colaboração intersectorial e, assim, aumentar a escala das mudanças na organização. No caso da Clínicas del Azúcar, seu fortalecimento envolveu colocar à disposição da organização recursos operacionais e de governança, a fim de atingir maior impacto e escala. Por outro lado, o financiamento é oferecido de acordo com as necessidades das organizações na forma de investimentos, créditos flexíveis ou doações.

Financiamento personalizado

Os mecanismos de financiamento oferecidos pela PSM são de dois tipos: doações para *venture philanthropy* e investimentos e dívida para investimento de impacto (ver Figura 1).

A área de investimento de impacto financia empresas de impacto social e/ou ambiental que atendem os critérios de sustentabilidade financeira e escalabilidade. Até 2019, a PSM apoiou 21 empresas, incluindo a Clínicas del Azúcar, e 5 fundos de investimento por meio de investimentos de capital ou dívida.⁸

O Comitê de Investimento da PSM é o órgão executivo responsável por autorizar ou rejeitar solicitações de investimento. A decisão de investir em uma empresa é determinada por critérios como:

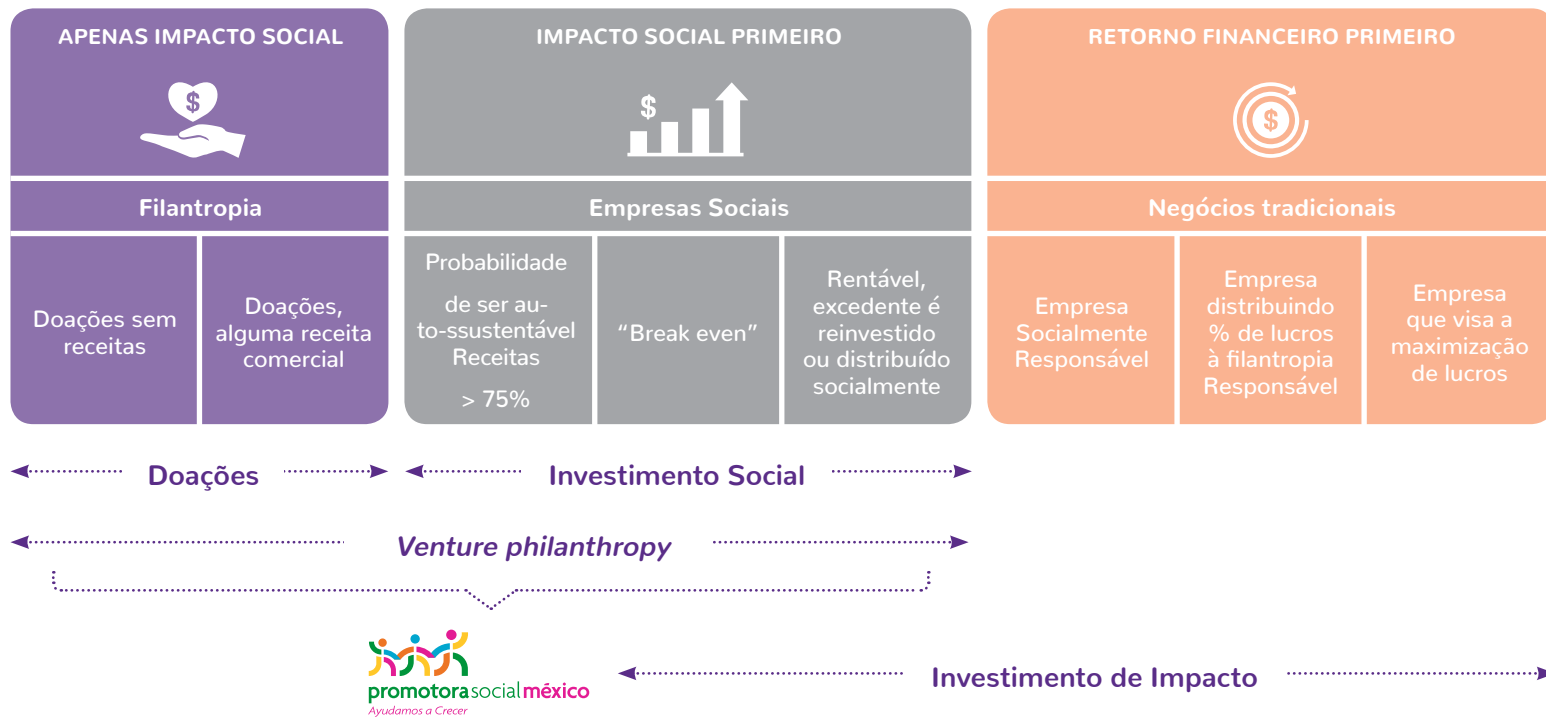
- 1 Etapa: empresa com maturidade e experiência desejável em captação de capital.
- 2 Localização geográfica: México, ou América Latina, desde que o México esteja dentro da estratégia de expansão no curto prazo.
- 3 Setores: saúde, educação, energia limpa, mobilidade social, construção e imóveis, comércio e cadeias de fornecimento e serviços financeiros.

A articulação é impulsionada pela construção de parcerias, visando fomentar a colaboração intersectorial e, assim, aumentar a escala das mudanças na organização.

⁸ PSM, (2020c). Novos critérios de investimento. Promotor Social México. México, 2020. Disponível em: <http://www.psm.org.mx/inversion.php#critérios-inversion>

- 4 Impacto: o modelo gera acesso a bens e serviços, oportunidades de desenvolvimento para a população mais vulnerável e impactos positivos no meio ambiente.
- 5 Ética: equipe de trabalho com alto senso de ética profissional e experiência relevante.

Figura 1: Diagrama do contínuo de capital da PSM



Fonte: PSM, 2020.

A PSM está ciente da falta de financiamento adaptado a empreendimentos sociais. É por isso que, dentro de sua área de investimento de impacto, oferece dois tipos de serviços financeiros: empréstimos e equity. Este tipo de investimento é tratado como “capital paciente”, sem prazo definido para a sua recuperação. Ao oferecer esses dois tipos de instrumento, a PSM busca adequar ao máximo seu investimento às necessidades e metas da empresa.

A primeira contribuição da PSM para a Clínicas del Azúcar foi feita em 2013,⁹ adquirindo uma participação acionária equivalente a 18% do capital total.

Com o apoio da PSM, a Clínicas del Azúcar buscou aumentar a escala do modelo e replicá-lo em outras cidades. Para a segunda clínica, foi necessário um investimento de US\$ 1.500.000, dos quais US\$ 800.000 vieram de um aporte da Promotora Social. Depois disso, a Clínicas del Azúcar realizou cinco rodadas de financiamento que permitiram a criação de mais centros médicos. Na última rodada, a Clínicas del Azúcar conseguiu arrecadar cerca de US\$ 5.000.000.



Apoio não financeiro

A PSM faz um acompanhamento das empresas sociais, especificamente da gestão da organização, da capacitação em habilidades (empreendedorismo social, fortalecimento da governança corporativa, medição de impacto e construção de parcerias por meio de workshops, conferências, treinamento e espaços de trocas entre empreendedores e investidores) e do desenvolvimento do ecossistema de impacto social.

A PSM oferece acompanhamento personalizado de acordo com as características das empresas sociais e o teor das conversas iniciais com elas. Dessa forma, buscam consolidar a gestão do negócio, abrir novas oportunidades, mitigar os riscos e melhorar a gestão de pessoal.

Com o apoio da PSM, a Clínicas del Azúcar buscou aumentar a escala do modelo e replicá-lo em outras cidades.

⁹ A Clínicas del Azúcar recebeu o primeiro investimento da Harvard Philanthropy e de outros investidores anjo, que geralmente investem seu dinheiro na fase inicial de start-ups em troca de uma participação no capital. Após o sucesso dessa primeira rodada de capital, que financiou o primeiro centro médico, a Clínicas del Azúcar decidiu fazer uma segunda rodada de captação de capital. A Harvard Philanthropy convidou à PSM a participar dessa nova rodada, devido aos resultados em termos de alcance da empresa social. Uma vez que a PSM observou que suas visões estavam alinhadas no tocante à busca do bem social, ela entrou em contato com a Clínicas del Azúcar através de seu braço de investimento de impacto para participar de sua segunda rodada, o que resultaria posteriormente em um relacionamento de longo prazo.

Ela também atua no Conselho de Administração da empresa, o que lhe permite participar das decisões estratégicas. Esse tipo de acompanhamento é mantido até a empresa social apoiada se tornar autosustentável, momento em que o acompanhamento passa a ser um apoio mais estratégico.

“A Promotora nunca foi um investidor passivo” Pedro Castillo Diretor da PSM.

O apoio da PSM abre portas para que as empresas sociais consigam atrair novos investidores. Os fundos internacionais se baseiam em grande medida nas decisões da PSM, já que ela dá muita credibilidade quanto à rentabilidade das empresas sociais e garante uma melhor sustentabilidade financeira.

As parcerias motivadas pelo prestígio da PSM são um dos grandes benefícios recebidos pela Clínicas del Azúcar. Atualmente, estão em andamento trabalhos para ampliar essa rede de apoio e, assim, aumentar o número de beneficiários diretos do projeto.



RESULTADOS

A PSM produz relatórios trimestrais e anuais de monitoramento, apresentando métricas de impacto e resultados operacionais e financeiros das empresas incluídas em seu portfólio de investimentos. Essas informações são submetidas à consideração dos membros do Comitê de Investimentos e à Diretoria da PSM.

Os indicadores são desenvolvidos junto com as empresas nas que investe. Uma vantagem dos projetos como a Clínicas del Azúcar é que têm indicadores muito precisos e estruturados sobre o número de pacientes, os estratos socioeconômicos aos quais pertencem, o acompanhamento dos níveis de açúcar dos pacientes atendidos e o número de clínicas abertas. Alguns dos resultados obtidos incluem:

- 1... Mais de 60.000 pessoas diagnosticadas com exames gratuitos de diabetes.
- 2... Mais de 25.000 pacientes atendidos, dos quais 73% foram pessoas de média e baixa renda que receberam atendimento especializado pela primeira vez.

- 3 Redução da glicemia em níveis de 9,3% em média, no início do tratamento, para 7,6% após seis meses.
- 4 Essa redução foi alcançada em 63% dos pacientes, ao passo que essa percentagem é de apenas 24% entre pacientes atendidos em clínicas do setor público. Seus resultados são superiores inclusive em comparação com as principais clínicas privadas (60%).¹⁰

Uma das principais conquistas da empresa foi conseguir atrair investimentos cada vez maiores para financiar seu crescimento. Atualmente, a Clínicas del Azúcar conta com 16 centros médicos distribuídos em 4 estados: Nuevo León, Coahuila, Jalisco e Chihuahua.¹¹

Seu trabalho e impacto foram reconhecidos por organizações internacionais como a Echoing Green, a Ashoka, o MIT Legatum Center, a Endeavor, o World Economic Forum e a UBS Visionaris.¹²



APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

A PSM identifica importantes desafios através do diálogo com as empresas em que investe. No caso da Clínicas del Azúcar, e apesar de ter um excelente relacionamento baseado na confiança, houve algumas ocasiões em que se evidenciou um leve desalinhamento sobre qual caminho seguir para alcançar alguma meta, por exemplo, no que diz respeito ao aproveitamento de novas oportunidades de investimento de maior montante e risco. Nesse sentido, poder alinhar as visões do investidor e das empresas sociais é uma tarefa muito importante para o setor.

Outro desafio reside na estruturação das estratégias de saída da PSM. No caso das Clínicas del Azúcar, apesar de continuar oferecendo um interessante potencial de retorno para investimento, considera-se

¹⁰ BID, (2018). Clínicas del Azúcar: Tecnología y servicios personalizados para combatir la diabetes y prevenir sus complicaciones. Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2018. Disponível em: <https://www.iadb.org/es/projects-search?query%5Bcountry%5D=&query%5Bsector%5D=&query%5Bstatus%5D=&query%5Bquery%5D=ME-L1286>

¹¹ Clínicas del Azúcar, (2020). Op cit

¹² PSM, (2016). Op cit.



Para a Clínicas del Azúcar, o maior desafio é poder determinar o preço do serviço médico, ou seja, o que a população com diabetes poderia pagar para usar seus serviços.

que a PSM já poderia ter retirado sua contribuição, uma vez que o projeto já se mostrou sustentável, institucionalmente sólido e com possibilidades de acesso a novas oportunidades de investimento. No entanto, nenhum esquema de saída foi desenvolvido no início da intervenção, e os investimentos foram feitos de forma “orgânica”. Esse é um aspecto que a PSM pode melhorar de forma relevante.

Para a Clínicas del Azúcar, o maior desafio é poder determinar o preço do serviço médico, ou seja, o que a população com diabetes poderia pagar para usar seus serviços. Nesse caso, decidiram maximizar o impacto social e, por isso, os lucros da empresa são reduzidos.

A empresa percebe que, apesar das dificuldades de comunicação que possam surgir, existe muita empatia entre ela e a Promotora Social México no tocante à missão, aos valores e ao crescimento almejado.

“Estamos muito bem alinhados sobre esse assunto [...] eles também têm mostrado muita empatia no tocante ao crescimento e às etapas em que nos encontramos” Javier Lozano, fundador da Clínicas del Azúcar.

Por isso, a PSM sempre tem a preocupação de que as negociações sejam justas e equilibradas, visto que as decisões tomadas nelas terão um impacto no longo prazo.