

CASO

Submissão: 22/06/2022 | Aprovação: 19/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n2c19>

ESCALAR O IMPACTO SOCIAL SEM PERDER A ESSÊNCIA: O CASO DA ANIP

Scaling social impact without losing the essence: The case of ANIP

Edgard R. Barki¹ | edgard.barki@gmail.com

Lilian Ferreira dos Santos Lacerda² | lilianfesa@gmail.com

¹Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP

²Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP – São Paulo, SP

RESUMO

Sustentabilidade financeira, escalabilidade da operação e governança da organização são os grandes dilemas que a Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP) enfrenta em 2022. Se, por um lado, ela oferece formação, capital financeiro e social a empreendedores sociais de periferias, por outro, tem custos fixos altos, e o seu modelo de negócios não gera receitas, uma vez que está baseado em recebimento de doações. Como garantir a continuação da ANIP sem perder a qualidade e autonomia e, ao mesmo tempo, aumentar o impacto social e consolidar a sua expansão geográfica?

Palavras-chave: periferia, empreendedorismo social, negócios de impacto, impacto social, sustentabilidade financeira.

ABSTRACT

Financial sustainability, scalability of the operation, and governance of the organization are the major dilemmas facing ANIP (Base of the Pyramid social enterprise articulator) in 2022. While on the one hand it provides training, financial and social capital to Base of the Pyramid social entrepreneurs, on the other hand it has high fixed costs and its business model does not generate sales and/or profits, since it is based on donations. How to ensure the continuation of ANIP without losing quality and autonomy while increasing social impact and consolidating its geographical expansion?

Keywords: *Base of the Pyramid, social entrepreneurship, social enterprises, social impact, financial sustainability.*

INTRODUÇÃO

A Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP) surgiu com o objetivo de fomentar empreendedores sociais de periferia. Fruto da união de três organizações parceiras: A Banca, Artemisia e FGVcenn (Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios), a ANIP é uma organização intermediária que apoia empreendedores sociais de periferia por meio de formações, transferência de recursos financeiros e acesso a mercados.

Em 2022, a ANIP vive um dilema, que são a sua governança e sua sustentabilidade financeira. Funcionando exclusivamente por meio de doações desde 2018, a cada dia se torna mais necessária a identificação de um modelo que permita independência financeira sem comprometer seu impacto social e a continuação da inovação no campo de empreendedorismo social de periferia.

Além disso, existem a necessidade da ampliação de equipe, da área geográfica de atuação, e a percepção de que há uma concorrência cada vez maior entre organizações intermediárias que apoiam empreendedores de periferia os quais disputam os mesmos recursos de fundações e institutos. Todas essas reflexões tornam-se mais relevantes em meio à pandemia da Covid-19, a qual exigiu uma reestruturação das atividades que eram em grande medida presenciais e tiveram que ser transferidas para o modelo *on-line*, modificando de maneira significativa a atuação da ANIP.

O ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL

O ecossistema de negócios de impacto e empreendedorismo social no Brasil é relativamente recente. Os negócios de impacto podem ser entendidos como organizações que buscam simultaneamente o impacto socioambiental e a sustentabilidade financeira de seus negócios. Diferem das organizações do Terceiro Setor por não dependerem exclusivamente de doações para suas atividades e também se distinguem do setor empresarial, por terem como principal objetivo e centralidade de seu modelo de negócios o impacto socioambiental.

Para dar suporte aos negócios de impacto, surgem várias organizações, como:

- a. aceleradoras/incubadoras: buscam apoiar os empreendedores sociais com capacitações e acesso a mercados;
- b. fundos de investimento: oferecem capital financeiro por meio de empréstimos e/ou *equity* (participação acionária nas empresas) para os empreendedores sociais, permitindo que eles alavanquem seus negócios;
- c. outras organizações de apoio: buscam fortalecer o ecossistema como um todo, oferecendo suporte tanto para os próprios empreendedores diretamente como para outras organizações intermediárias, como aceleradoras e fundos de investimento;
- d. Academia: várias universidades se aproximaram do tema de negócios de impacto oferecendo disciplinas específicas, formando pessoas para o setor e apoiando o ecossistema por meio de incubadoras, mentorias e/ou atuação direta.

O ecossistema de negócios de impacto no Brasil “foi ampliado no final da década dos anos 2000. Como exemplo, temos a Artemisia, fundada em 2005, uma das pioneiras na aceleração de negócios de impacto, seguida por outras que têm contribuído para a evolução desses negócios, como: Nesst Brasil (2007); Impact Hub (2007); Instituto Quintessa (2009); Social Good Brasil (2011); Worth a Million (2014), Yunus Youth (2014). Em paralelo, surgiram também investidores de impacto, em diferentes formatos, como a Sitawi (2008); a Vox Capital (2009); Kaeté Investimentos (2011); Mov (2012), e Bemtevi (2015)” (Barki, Rodrigues, & Comini, 2020, p. 491).

EMPREENDER SOCIALMENTE NA PERIFERIA

Um estudo do FGVcenn em parceria com a Fundação Arymax¹ realizado em 2020/2021 mostrou diferenças significativas entre empreendedores sociais de periferia e de fora da periferia. Começando pela questão demográfica, a maioria dos empreendedores sociais provenientes das periferias é mulher (70%) e negra (87,5%). Fora da periferia, o quadro se inverte, com mais empreendedores homens (52%) e brancos (91%). No entanto, as maiores diferenças aparecem na questão financeira. O capital inicial dos negócios de impacto fora da periferia é 37 vezes maior do que na periferia. As receitas dos negócios fora da periferia são 21 vezes maiores do que na periferia, e os negócios de periferia têm 5,7 vezes menos funcionários. Além disso, a Covid-19 impactou 27 pontos percentuais mais as vendas das empresas de periferia. Essas diferenças têm um impacto direto na propensão à inovação dos negócios: em geral, os negócios de impacto da periferia buscam projetos de menor risco, uma vez que a prioridade é a sobrevivência.

Isso tudo faz com que o grau de satisfação com o trabalho seja menor nos empreendedores de periferia. De acordo com a pesquisa, 63% dos empreendedores sociais se consideram satisfeitos com o trabalho. Porém, na periferia, esse percentual cai para 44%.

Esse contexto de desigualdades reforça uma questão relevante para a ANIP: Como construir casos de negócios mais robustos com escala e inovação? Com a pandemia, o desafio ficou ainda maior. Os negócios apoiados pela ANIP, em sua maioria, ainda não apresentavam estrutura e tamanho de *startups* consolidadas do campo de empreendedorismo tradicional. Ter casos de empreendedores com escala, impacto e recebendo investimentos poderia ser essencial tanto para a consolidação da ANIP como para a confirmação da tese de que é possível empreender socialmente na periferia.

Outro ponto a ressaltar são as diferenças existentes nas diversas periferias do País, a começar pela própria nomenclatura. Em algumas regiões, prevalece o conceito de periferia, embora não exista uma periferia única e homogênea, existem periferias no plural, na diversidade de entendimentos e de condições sociais. Existem universos muito diferentes dentro das periferias, e também há o uso de vários outros termos como quebradas, favelas, comunidades, territórios vulnerabilizados, contextos periféricos, entre outros. Como diria D’Andrea (2020) “a periferia

¹ Pesquisa recuperada de <https://eaesp.fgv.br/centros/centro-empreendedorismo-e-negocios-fgv-eaesp/projetos/perfil-empreendedores-impacto-brasil>

é heterogênea culturalmente, mas possui sinais diacríticos de distinção que permitem o reconhecimento mútuo entre quem habita esses espaços” (p. 7). Para além da nomenclatura, as próprias realidades, necessidades e potências diferem muito de região para região, tornando qualquer atuação em periferias um desafio adicional, pois é relevante entender o ambiente local, para ter uma atuação mais efetiva. Por isso, as parcerias locais tornam-se essenciais.

UM CAMINHO EM CONSTRUÇÃO

A ANIP surgiu a partir da constatação de Marcelo Rocha, o DJ Bola, de que o ecossistema de negócios de impacto no Brasil era dominado pela elite econômica e que era necessário dar mais luz e voz para os empreendedores sociais da periferia. Essa percepção de DJ Bola é fruto de diferentes diálogos e caminhos percorridos desde 1999, com a fundação da A Banca como um movimento juvenil que fazia eventos de *hip-hop*. Em 2008, a A Banca tornou-se uma associação sem fins lucrativos após o processo de aceleração da Artemisia e, desde então, desenvolve diversos projetos culturais e sociais de impacto social positivo, sendo referência na conexão entre escolas públicas e particulares.

Foi em 2016 que DJ Bola começou a idealizar a ANIP em um processo de aceleração no qual ele participou no Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). Para DJ Bola, a ANIP era uma forma de fomentar as potências da periferia. Segundo ele, “os empreendedores e empreendedoras da periferia não só estudam, mas convivem com o problema e conhecem de perto a realidade a ser transformada”. Com essa visão, ao longo de 2017, um grupo formado por DJ Bola, Marcio Teixeira e Fabiana Ivo (todos da A Banca), Maure Pessanha (Artemisia), Vivianne Naigeborin (Potencia Ventures) e Edgard Barki (do FGVcenn) aprofundou os entendimentos, pensando estratégias e estruturando o programa.

Ainda em 2017, a A Banca realizou no Jardim Ângela, bairro com alto índice de vulnerabilidade na periferia da zona sul de São Paulo, a primeira edição do Fórum de Negócios de Impacto da Periferia (FNIP), com o objetivo de trazer a temática de negócios de impacto para a periferia. A parceria entre as organizações A Banca, Artemisia e FGVcenn se consolidou, e começaram as buscas por apoiadores e patrocinadores que acreditassem na causa.

No ano seguinte, a ANIP foi lançada como uma aceleradora e, nos dois primeiros anos (2018 e 2019), apoiou 20 negócios que passaram pelo programa. Em 2018, as turmas eram semestrais e formadas por cinco negócios da zona sul da cidade de São Paulo. Cada um recebeu um capital semente de R\$ 20 mil e teve um acompanhamento da equipe da ANIP por quatro meses. O capital semente foi extremamente importante não apenas para investimento nos negócios, mas também para permitir que os empreendedores pudessem se dedicar ao programa e a seus empreendimentos, não precisando realizar outras atividades para se sustentar.

Já as formações tinham o objetivo de oferecer mais ferramentas de apoio aos negócios para que os empreendedores pudessem gerenciar com mais confiança as suas organizações. Além desse processo de aceleração, foram realizadas a segunda edição do FNIP e rodas de

conversas para sensibilização da temática, não somente com os acelerados, mas também com interessados no tema.

O primeiro ano de aceleração trouxe diversos aprendizados. Um deles foi que o tempo de acompanhamento era insuficiente para que os negócios se desenvolvessem ou implementassem conhecimentos recebidos no programa. Ainda eram necessários mais diálogos sobre o tema, que não era muito conhecido na periferia. Assim, a ANIP mudou o seu processo, aumentando o tempo de acompanhamento dos negócios e a abrangência territorial, atuando em toda a cidade de São Paulo. A ANIP optou por uma turma única em 2019, com 10 negócios que receberam um capital semente de R\$ 20 mil.

Além do impacto direto nos negócios apoiados, a ANIP conseguiu usar a sua rede e sua influência no ecossistema de negócios de impacto para que o tema de empreendedorismo social de periferia fosse mais divulgado e se tornasse mais central. Com isso, conseguiu estimular mais investimentos na área e o surgimento de outras organizações intermediárias que trabalhassem com e para a periferia. Nesse período, foi realizado o evento “Criando Pontes” na FGV EAESP, que reuniu mais de 200 pessoas para falar sobre a temática e as experiências dos empreendedores que passaram pelo programa. Também foram feitas rodas de conversas nas periferias para sensibilização de mais pessoas.

O maior aprendizado desse ciclo como aceleradora, porém, foi perceber que não bastavam apenas formações e capital semente. Era necessária uma jornada mais completa de apoio para os empreendedores e mais incentivos ao debate sobre negócios de impacto da periferia, com problematizações e com ações dentro e fora da periferia.

Para DJ Bola, o programa precisava ter um efeito mais profundo, respeitando as peculiaridades das periferias e ampliando a sua atuação. “A ANIP não seria somente um programa de aceleração, mas uma articuladora para destravar obstáculos e criar condições reais para o fortalecimento de quem está empreendendo para gerar impacto positivo dentro das periferias”, detalha. A proposta da ANIP era de ser um movimento que conversasse diretamente com quem está na ponta, desenvolvendo negócios nas periferias, quebrando barreiras sociais e criando pontes para um caminho de trocas com outras partes da cidade. Segundo DJ Bola, “acreditamos que há mais soluções do que problemas nas periferias, por isso, é preciso fomentar os negócios de impacto das quebradas com esse olhar”.

Assim, em 2020, DJ Bola, Barki e Maure decidiram mudar a estrutura e o direcionamento das ações. A ANIP deixou de ser uma aceleradora para se tornar uma Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia. O ano começou com o desafio de mudança na estratégia, aumentando a abrangência geográfica e criando novos eixos de atuação. Ela se organizou em quatro frentes: Mobilização e Inspiração; Formação; Geração de Conhecimento e Novos Modelos Financeiros, pretendendo, com isso, cobrir um leque maior de necessidades diretas e indiretas que foram observadas na jornada dos empreendedores da periferia.

As frentes atuavam como “unidades de negócios” da ANIP, com objetivos claros para que a missão da organização fosse atingida. Dessa forma, a frente de Mobilização e Inspiração tinha o propósito de fomentar o tema de negócios de impacto de periferia para os diferentes *stakeholders*,

principalmente para pessoas (empreendedoras ou não) de periferia que tinham interesse no assunto. Já a frente de Formação tinha como finalidade específica capacitar os empreendedores sociais selecionados. Essa capacitação atuava tanto no apoio à gestão dos negócios como no acesso a mentores e mercados, criando novas redes para os empreendedores. Além disso, tinha uma preocupação de acolher os empreendedores com linguagens e conteúdos que dialogassem com a realidade das periferias.

A frente de Geração de Conhecimento tinha o objetivo de estruturar os aprendizados e conhecimentos da ANIP para que suas iniciativas pudessem ser mais efetivas e replicadas por outros atores. Por fim, a intenção da frente de Novos Modelos Financeiros era criar mecanismos de apoio financeiro para que os empreendedores tivessem mais condições de gerenciar, estruturar e crescer seus negócios.

Mas a ANIP não contava com a pandemia que afetaria o mundo de uma forma tão impactante: a Covid-19. As atividades da ANIP, desde o início, sempre foram exclusivamente presenciais e, com a pandemia, tudo teve que acontecer unicamente de modo *on-line*. Assim, a ANIP viveu em 2020 um ano desafiador. Primeiro, para adaptar suas equipes e atividades para o modo *on-line*. Depois, para conseguir conversar com o seu público, que majoritariamente é de periferia e tem acessos e recursos escassos. A periferia foi uma das áreas mais atingidas pela pandemia, onde muitas pessoas perderam o emprego e/ou não tinham fluxo de caixa para manter o negócio funcionando. Como falar sobre viver dos sonhos num cenário onde as pessoas estavam morrendo pela doença ou com dificuldades para manter a alimentação mínima?

Pensando na pergunta sobre o que era necessário para que empreendedores sociais de periferia vivessem dos seus sonhos e causassem impacto social, rapidamente DJ Bola, Barki e Maure se reuniram e começaram a desenvolver o eixo de Novos Modelos Financeiros, para tentar colaborar diretamente com os empreendedores da periferia e possibilitar que os negócios não fechassem. Eles criaram o Fundo Volta por Cima em conjunto com o Banco Pérola e com auxílio de novos patrocinadores, que seriam específicos para esse fundo, e não para o programa como um todo. O Fundo foi pensado para conceder empréstimo a juro zero aos empreendedores que passaram pelos programas da ANIP e da Artemisia. Com ele, a ANIP recebeu o prêmio de um dos destaques do ano de 2020 concedido pela *Folha de S. Paulo* em conjunto com a Fundação Schwab. Durante os anos de 2020 e 2021, o Fundo apoiou 64 negócios, e R\$ 1,15 milhão foi emprestado para que os negócios pudessem sobreviver e se reerguer.

Na frente de Formação, a ANIP buscou impactar mais pessoas e, assim, mudou o processo de formação e acompanhamento. Antes, tudo era feito pela equipe da ANIP, e cada organização era responsável por acompanhar todo o processo de alguns empreendedores predefinidos. Nessa reorganização, a Artemisia ficou responsável pela formação inicial de todos os empreendedores por meio do LAB (um laboratório de capacitação), em que até 30 negócios receberam treinamentos ao longo de uma jornada de aprendizagem sobre si e sobre o negócio. Depois de dois meses de LAB, os seis negócios que mais se destacaram foram contemplados com o capital semente de R\$ 15 mil e, para os que conseguissem seguir até o fim do LAB, mas não fossem destaques, também haveria um prêmio de participação de R\$ 1.250,00.

Após o LAB, os negócios que se destacaram passaram por um processo de acompanhamento de seis meses. Como forma de incentivar e evidenciar as potências dos empreendedores que passaram pelo programa, esse serviço de acompanhamento foi realizado por um negócio que passou pela ANIP. Na turma de 2020, esse acompanhamento foi feito pelo Empreende Aí, negócio acelerado pela ANIP em 2018. Em 2021, o responsável pelo acompanhamento dos destaques foi o Emperifa, negócio apoiado pela ANIP em 2020.

Maure relatou que a adaptação do conteúdo do LAB para o formato digital trouxe inúmeros aprendizados para a organização e se revelou um processo empático, em especial com as mães empreendedoras.

A equipe da Artemisia fez um trabalho primoroso de adaptação, sobretudo para manter a conexão humana, mesmo em um ambiente digital. Entender os desafios não óbvios dos empreendedores foi, também, um norteador desse ajuste da metodologia. Ao final, entendemos que o modelo não apenas se mostrou empático e eficiente, como quebrou as barreiras geográficas e permitiu que as mães – empreendedoras selecionadas para o processo de aceleração – pudessem permanecer em seus lares, com os próprios filhos, sem o prejuízo de perder a interação e os conteúdos importantes para o sucesso do negócio que conduzem. Reduzimos as limitações por possíveis questões de mobilidade, o que acho, particularmente, um grande ganho para a inclusão.

O LAB manteve os valores da ANIP de visão humana e individualizada. Segundo Barki, “mesmo com o LAB sendo *on-line*, tivemos uma preocupação especial em manter o toque personalizado e individualizado para um olhar acima de tudo para a empreendedora e empreendedor, em seus anseios, motivações e necessidades”.

O eixo que mais sofreu com a pandemia foi o de Mobilização e Inspiração, tanto pelas dificuldades operacionais de infraestrutura que as pessoas tinham (internet e dispositivos compatíveis para participar das atividades) como pela falta de domínio e conhecimento do mundo digital, ou por uma questão anterior a essas, que inclusive é mais básica: em momentos de incerteza, desesperança e medo, as prioridades das pessoas geralmente mudam. Em um momento em que a grande prioridade é conseguir sobreviver, é compreensível que haja pouca disponibilidade para participar de eventos que não sejam “absolutamente essenciais”. Com isso, o número de participantes nas rodas de conversas diminuiu bastante, se comparado com anos anteriores e com o próprio potencial do universo *on-line*.

Na frente de Geração de Conhecimento, foi criada uma *newsletter* quadrimestral, chamada “Cruzando Pontes”, com o objetivo de ser um canal de comunicação com textos reflexivos sobre empreendedorismo social de periferia e com notícias sobre o ecossistema de negócios de impacto de periferia. Além disso, novas atividades foram desenvolvidas, como o “Café com NIPs”, que era um espaço de compartilhamento apenas para os negócios que passaram pelo processo da ANIP. Esse era um momento de encontros entre empreendedores, sem nenhum objetivo fixo a não ser o de criar uma janela para trocas de ideias e, principalmente, um espaço seguro para falar dos dilemas do dia a dia. O Café com NIPs mostrou-se relevante para criar um ambiente de acolhimento e bem-estar aos empreendedores em um momento de grandes desafios.

Em 2021, com a experiência do ano anterior, a ANIP já estava adaptada ao mundo *on-line* e ofereceu dois LABs para 30 negócios em cada edição, o primeiro voltado para as regiões Sul e Sudeste e o segundo, para as regiões Norte e Nordeste. Esse movimento foi importante tanto para expandir a atuação regional da ANIP como para fomentar o ecossistema de empreendedorismo social de periferia em regiões que ainda estavam distantes da temática. Segundo DJ Bola, “foi como voltar ao ano de 2017 em São Paulo. Naquela época não se falava em empreendedorismo social de periferia. Este é o momento de trabalharmos mais esse conceito em outras regiões”.

Além disso, a ANIP criou dois fóruns para discutir e aprofundar os temas ligados a empreendedorismo social de periferia. Assim como os LABs, o primeiro fórum teve o foco nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e o segundo, nas regiões Norte e Nordeste. Ofereceu também duas pílulas (formação breve e *on-line* sobre negócios de impacto).

No Anexo 1 (parte A e parte B), é possível verificar a linha do tempo da ANIP; no Anexo 2, os empreendedores que passaram pelo programa; no Anexo 3, os parceiros que investiram na iniciativa; no Anexo 4, todas as ações realizadas pela ANIP em 2021; e, no Anexo 5, é possível visualizar a estrutura da ANIP.

Essa expansão em distintos contextos exigiu uma maior adaptação da estrutura da ANIP. Quando iniciou suas atividades em 2018, a ANIP estava concentrada na zona sul da cidade de São Paulo. Esse era o local em que a A Banca foi formada e tinha intenso conhecimento territorial. A partir de 2019 e, principalmente, em 2020 e 2021, com a sua expansão geográfica, a ANIP teve que rever algumas linguagens e até formas de atuação para se aproximar das realidades das diferentes periferias do Brasil. Foram várias as mudanças realizadas nesse processo. Por exemplo, enquanto, no Sudeste, a ANIP realizava o Fórum de Periferia, no Nordeste, o mesmo evento foi chamado de “Festival”, para dialogar melhor com o público local. Além disso, no Norte e Nordeste, os LABs foram conduzidos por profissionais locais, que tinham profundo entendimento das necessidades e desafios da região, e novos parceiros foram incorporados, por exemplo, o Impacta Nordeste.

Ao longo de todo o período de 2018 a 2021, 105 negócios de impacto foram beneficiados no decorrer de três acelerações e três LABs. No total, mais de R\$ 750 mil foram investidos como capital semente na periferia e mais de 200 atores do ecossistema de negócios de impacto tiveram algum engajamento com a ANIP. Mais de 6.300 pessoas foram mobilizadas e inspiradas nos fóruns, rodas de conversas e ações nas redes sociais.

No entanto, com a intensificação das atividades e do escopo de atuação, o dilema da sustentabilidade financeira tornou-se mais evidente. Os gestores da ANIP começaram a se questionar se deveriam mudar seu modelo para terem maior independência financeira. Outro aspecto que se tornou crítico foi a questão de como avaliar os impactos direto e indireto que a ANIP causa e a dificuldade de mostrar o intangível, as percepções, sentimentos dos empreendedores, mas, acima de tudo, o impacto não visível que o programa gera no ecossistema de negócios de impacto.

Apesar dos avanços, no final de 2021, a ANIP vivia um clima de incerteza e insegurança. Sua grande dor era que, até dezembro, nenhum patrocinador tinha oficializado a sua continuidade no programa. Já havia o aceno da saída de um dos financiadores e a possível redução das

cotas de aporte de outros. Para além disso, alguns patrocinadores indicavam a dificuldade de manter a parceria por um prazo tão longo, principalmente com o surgimento de diversas outras organizações atuando com perspectivas similares à ANIP nas periferias de todo o Brasil.

Havia assim a dúvida sobre a continuação do programa por falta de viabilidade financeira e a necessidade de ampliar a área geográfica de atuação. A ANIP é um programa com custos fixos altos e com um sistema com base em doação para os empreendedores, ou seja, não tem um retorno financeiro direto para o programa. Ao contrário de algumas iniciativas que investem em *startups* com algum percentual de retorno ou que cobram pelos serviços oferecidos, todas as ações desenvolvidas pela ANIP são gratuitas. Será possível continuar assim? Qual seria um caminho para aumentar o impacto, chegar a outras periferias do Brasil e, ao mesmo tempo, não perder os patrocinadores?

GOVERNANÇA DA ANIP

Com o crescimento da organização, a governança da ANIP foi se estruturando ao longo dos anos. No ciclo de 2018-2019, a estrutura era majoritariamente informal, sem definições claras de papéis. As formações eram feitas pelas três organizações em conjunto, assim como os acompanhamentos individualizados. A A Banca, a Artemisia e o FGVcenn se dividiam nessas tarefas, além de buscar os apoios financeiros para a atuação da ANIP.

A partir de 2020, com a estruturação das frentes de atuação, a governança ficou um pouco mais definida. A Artemisia ficou responsável pela frente de Formação, a A Banca, pela Mobilização e Inspiração e o FGVcenn, pela Geração de Conhecimento. As três também compartilhavam a responsabilidade pelos Novos Modelos Financeiros, com a Artemisia liderando o processo de criação e captação do Fundo Volta por Cima. A gestão geral da ANIP era realizada pela A Banca.

Essa divisão fortaleceu a coalizão entre as três organizações, tirando a personalidade inicial das relações muito centradas nos fundadores. Isso permitiu uma maior institucionalização das operações, com a maior responsabilidade sendo da A Banca. A Artemisia e o FGVcenn continuavam como correalizadores, mas com papéis bem definidos nas frentes de Formação e Geração de Conhecimento, respectivamente.

Essa composição funcionou muito bem, baseada em objetivos comuns, confiança mútua e com o entendimento de que o protagonismo da ANIP era da A Banca, que era a organização proveniente da periferia. Ao final de 2021, mais de 10 pessoas trabalhavam diretamente para a execução das atividades da ANIP, além de diversos parceiros e fornecedores que apoiavam a operação (a estrutura organizacional está no Anexo 5).

Uma das questões que circundavam a ANIP era sua institucionalização formal. A ANIP, em nenhum momento, foi uma organização formal, mas a união de três organizações movidas pelo mesmo sonho. Até o momento, não houve a necessidade de a ANIP ter um desenho mais formalmente institucionalizado. Mas, eventualmente, a conversão da ANIP em uma

entidade legal facilitaria a arrecadação de fundos por meio de parcerias de longo prazo com financiadores em potencial, incluindo agências governamentais e instituições privadas. Além disso, a formalização poderia proporcionar resiliência organizacional de longo prazo.

Outra possibilidade discutida era a ANIP tornar-se iniciativa totalmente gerida e de responsabilidade da A Banca, sendo FGVcenn e Artemisia parceiros institucionais, mas não correalizadores. Essa alternativa poderia dar mais legitimidade e força para A Banca, única organização genuinamente e originária da periferia. Segundo DJ Bola,

Para nós, pensar, articular e desenvolver a ANIP é continuar uma luta ancestral considerando as vocações, conhecimentos, inovações, estágios e tempo de empreendedores sociais que são e estão nas periferias causando microrrevoluções por meio de sua paixão e intencionalidade de colaborar com o seu próximo, oferecendo serviços ou produtos, seja por meio de empresa, movimentos sociais, coletivos, aglomerados em qualquer periferia do Brasil. Acreditamos que as desigualdades sociais e econômicas só serão mitigadas se se promover o desenvolvimento local tendo a periferia como protagonista com diferentes tipos de investimento e visão de longo prazo. Afinal, não podemos mais sobreviver, precisamos viver com dignidade, oportunidade e condições de escolha em busca da felicidade plena.

Por outro lado, havia o receio de perda de força institucional e, principalmente, uma perspectiva de que a ANIP tinha o principal objetivo de conectar pontes e não “apenas” fortalecer os negócios de periferia. Dessa forma, fazia muito sentido a manutenção da coalizão como uma maneira de fortalecer a visão de integração entre os “dois lados da ponte”. Conforme apontava Maure, “a ANIP, iniciativa realizada de forma colaborativa com A Banca e FGVcenn, traz, de forma concreta e propositiva, caminhos e soluções para que possamos começar a criar pontes para a concretização desse ecossistema e ressignificar o empreendedorismo a partir de uma visão mais plural e inclusiva”.

Em termos operacionais, durante todo o ciclo da ANIP (2018-2021), todo o dinheiro arrecadado era transferido pelos patrocinadores para a A Banca, que fazia toda a gestão financeira, repassando para a Artemisia e FGVcenn os valores relativos aos seus custos operacionais para Formação e Geração de Conhecimento. Para além disso, a ANIP possuía duas instâncias de decisão, formadas pelos correalizadores e pelos patrocinadores. A primeira era um comitê operacional, em que se discutiam em detalhes todas as iniciativas da ANIP. Esse comitê era composto pela equipe operacional da ANIP e dos patrocinadores. A segunda instância era um comitê estratégico, formado pelos fundadores da ANIP e diretores executivos dos patrocinadores, que discutia os caminhos e rumos da ANIP. Esses comitês permitiam um alinhamento constante tanto estratégico quanto operacional entre patrocinadores e gestores da ANIP.

Em geral, havia muito consenso da relevância e efetividade das ações da ANIP. Um ponto geralmente de discussão era a possibilidade de as ações terem mais escala, com uma atuação mais capilar e com mais parceiros. Durante o ciclo de 2018-2021, prevaleceu, no entanto, o conceito de se trabalhar o impacto com mais profundidade e menor escala, com o cuidado de entender as particularidades de cada periferia e a necessidade de adequar as iniciativas, a linguagem e o propósito para cada território.

O PROBLEMA, INCERTEZAS E ALTERNATIVAS

No primeiro ciclo (2018-2019), a ANIP conseguiu captar um montante de quase R\$ 1,1 milhão. Quando se tornou articuladora em 2020, os investimentos na ANIP aumentaram para mais de R\$ 2,5 milhões para o ciclo de 2020-2021. Foi um aumento significativo e importante para a mudança de estratégia e de foco da ANIP. Em relação aos patrocinadores, houve grande rotatividade, com apenas uma instituição – a Fundação Via Varejo (atual Fundação Casas Bahia) – que permaneceu investindo desde o início até o fim de 2021.

Em 2018, foram: Fundação Telefônica/Vivo; Casas Bahia – Fundação Via Varejo; Mov Investimentos; Fundação Arymax; Instituto Vedacit; ICE; Fundação Lemann. Em 2019, investiram na ANIP: British Council; Casas Bahia – Fundação Via Varejo; Fundação Lemann; Instituto Vedacit; Fundação Tide Setubal; AzQuest Investimentos. No ciclo de 2020 e 2021, os investidores foram: Fundação Casas Bahia; Fundação Arymax; Fundação Tide Setubal; AzQuest Investimentos; Instituto Humanize, no segundo semestre de 2021 juntando-se a esse grupo a PepsiCo Foundation.

Apesar de a ANIP ter sido bem-sucedida até o momento para sustentar suas operações, sempre havia uma incerteza em relação a sua sustentabilidade no longo prazo. Será que os institutos e fundações continuariam a apoiar a ANIP no montante necessário? A possibilidade apresentada no final de 2021 de saída de alguns patrocinadores e a diminuição dos investimentos de outros intensificavam essa questão. Será que a ANIP deveria mudar as suas ações? Quais ações deveriam ser mantidas e quais, eventualmente, encerradas? O modelo financeiro atual da ANIP, apesar de ter ameaças em sua sustentabilidade, permitia uma autonomia e flexibilidade de atuação que eram extremamente importantes para sua estratégia e posicionamento. No entanto, os custos para manutenção e ampliação da operação eram cada vez maiores, assim como os riscos de não conseguir os aportes necessários para a sua continuidade.

Uma das alternativas analisadas era a criação de produtos e serviços. Outra possibilidade era trabalhar mais a frente de Novos Modelos Financeiros, atuando com empréstimos e/ou financiamentos que pudessem ser autossustentáveis e lucrativos no longo prazo. Isso traria uma nova receita para a ANIP e estava alinhado com seu objetivo de fomentar a periferia, mas exigiria uma estrutura diferenciada e poderia desviar recursos e foco da atividade principal da ANIP. Além disso, havia a preocupação de como os atuais investidores avaliariam essa nova perspectiva da ANIP.

Além da questão financeira, outros desafios surgiam no horizonte: o primeiro era como demonstrar para esses investidores o impacto da ANIP. Por um lado, a ANIP tem um impacto direto nos empreendedores que passam pelo seu programa. Esse impacto está relacionado com os investimentos diretos realizados nos negócios, as capacitações dos empreendedores, a rede de contato ampliada que a ANIP oferece e a melhoria da autoestima e percepção de cada empreendedor do seu potencial. Mas, além disso, tem um impacto indireto relevante de fomentar o tema nas periferias e possibilitar maior protagonismo para os empreendedores de periferia.

O tema de empreendedorismo social em periferias ganhou muito mais destaque e força depois que a ANIP iniciou suas atividades. Essa centralidade maior da periferia pôde ser percebida

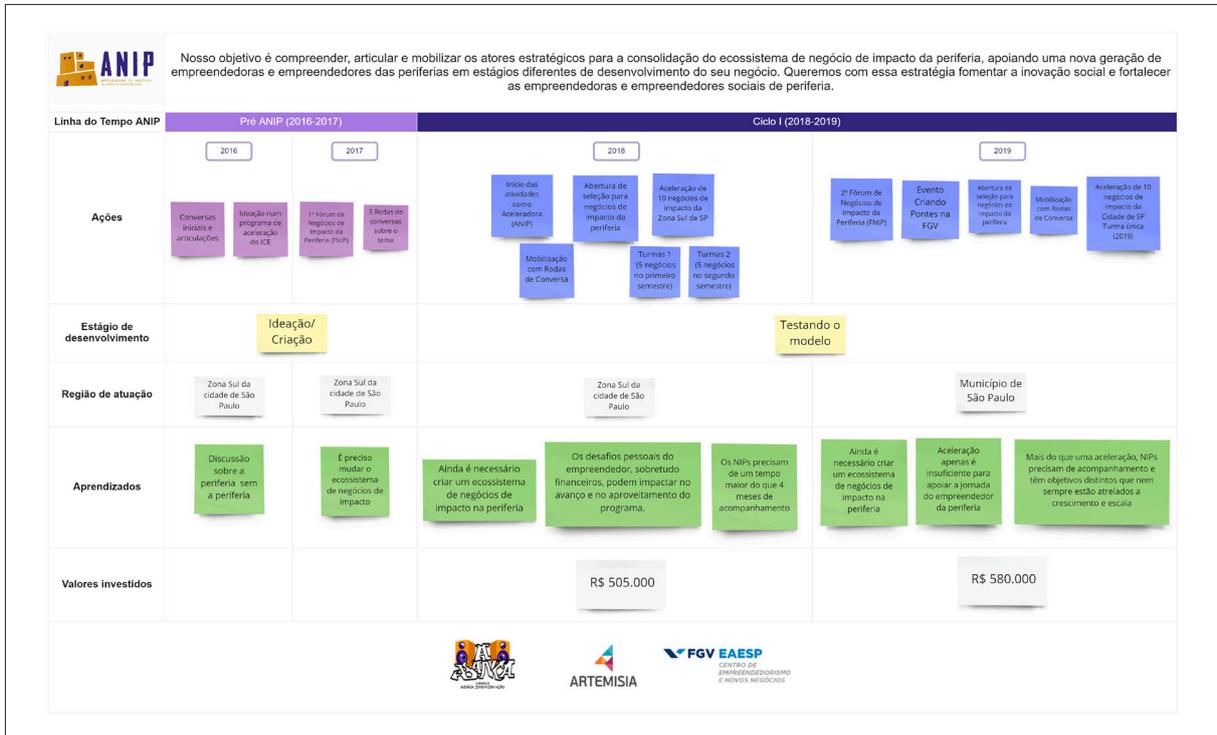
dos dois lados: o ecossistema tradicional de negócios de impacto começou a ter um olhar mais diferenciado para a periferia e, por outro lado, os empreendedores de periferia passaram a conhecer mais os atores desse ecossistema e, com isso, acessar novos mercados e novos mecanismos de financiamento.

Avaliar os impactos direto e indireto do programa é uma tarefa complexa que requer investimentos adicionais de recursos financeiros, humanos e de tempo. O resultado dessa avaliação, no entanto, pode ser essencial para manter os parceiros atuais e conquistar novos. Mas como fazer uma avaliação de impacto quando os recursos financeiros estão comprometidos?

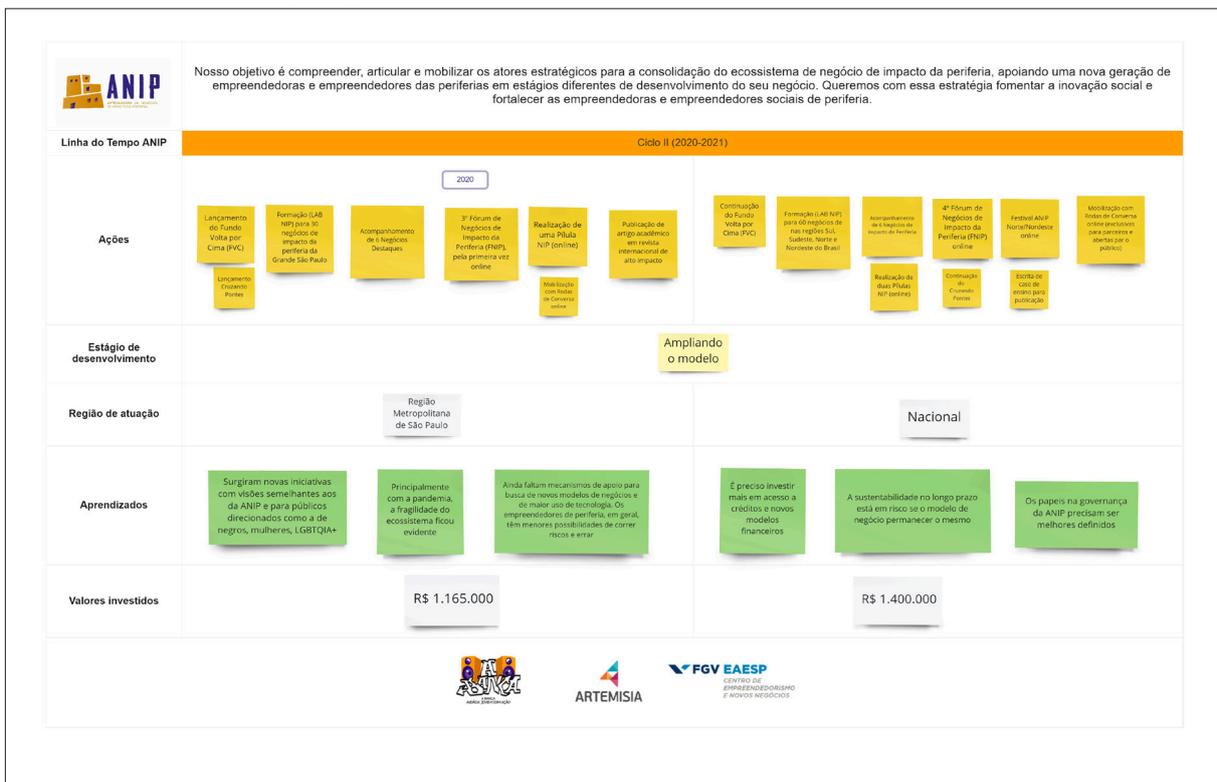
Outro desafio era como continuar mobilizando e inspirando mais empreendedores de periferias do Brasil em relação aos negócios de impacto. Por um lado, o modelo *on-line* se mostrou bastante frutífero nesse sentido, pois foi possível atingir empreendedores de todas as regiões do Brasil. Por outro, havia um grande trabalho a ser feito nesse sentido que demandava mais tecnologia, investimentos e parcerias. Além disso, havia a saturação e cansaço de *lives* e eventos *on-line* depois de dois anos de pandemia, tornando a participação das pessoas uma questão desafiadora.

Com todas essas questões em mente, a equipe da ANIP tinha que refletir e definir a sua estratégia para o próximo ciclo. Qual seria seu foco de atuação? Como buscaria sua sustentabilidade financeira? Como manter a ANIP como uma das organizações líderes no ecossistema de negócios de impacto de periferia? Como fazer sua gestão e demonstração de impacto social?

Anexo 1. Linha do tempo – parte A (de 2016 a 2019)



Anexo 1. Linha do tempo – parte B (de 2020 a 2019)



Anexo 2. Empreendedores que passaram pelo programa ANIP

Ciclo I (2018-2019)		Ciclo II (2020-2021)		
2018	2019	2020	2021	
<p>**1 NIP não finalizou o Programa</p>	<p>**1 NIP não finalizou o Programa</p>			

Anexo 3. Parceiros que apoiaram a ANIP entre 2018 e 2021

Parceiros ANIP	
Ciclo II (2020-2021)	
2021	<p>TAMO JUNTO:</p>
2020	<p>TAMO JUNTO:</p>
Ciclo I (2018-2019)	
2019	<p>APOIO:</p> <p>TAMO JUNTO:</p> <p>FIRMEZA:</p>
2018	<p>TAMO JUNTO:</p> <p>FIRMEZA:</p>

Anexo 4. Iniciativas ANIP – 2021

Iniciativa	Descrição	Observações
LAB NIP	Formação para 60 negócios de impacto de periferia. No primeiro semestre de 2021, para as regiões Sul e Sudeste e, no segundo semestre, para as regiões Norte e Nordeste.	Oferecimento de capital semente de R\$ 1.250,00 para todos os negócios que concluíram o LAB e não foram selecionados como destaque.
Acompanhamento Destaques LAB NIP	Acompanhamento dos seis destaques do LAB Sul/Sudeste, que foi oferecido pela ANIP e realizado pelo Emperifa. Para os destaques do LAB Norte/Nordeste, o acompanhamento ocorrerá em 2022 pelo Emperifa em conjunto com o Impacta Nordeste.	Oferecimento de capital semente de R\$ 15.000,00 para cada um dos negócios destaques.
Pílulas	Realização de duas pilulas para o Norte/Nordeste no segundo semestre.	Participação de 90 pessoas.
FNIP	Realização do 4º Fórum de Negócios de Impacto da Periferia (4º FNIP) no primeiro semestre e de um Fórum dedicado ao Norte e Nordeste (chamado de Festival) no segundo semestre.	Alcance de 574 pessoas inscritas no 4º FNIP do Sul/Sudeste e 472 no Festival do Norte/Nordeste.
Rodas de Conversa	Realização de 11 rodas de conversa no ano (entre rodas abertas, rodas exclusivas para parceiros e lives).	Alcance médio de 25 pessoas por roda de conversa.
Café com NIPs	Espaço de trocas e acolhimento com empreendedores.	Média de 10 empreendedores por Café.
Cruzando Pontes	Newsletter quadrimestral com artigos e notícias sobre ANIP.	Alcance médio de 1.500 pessoas por edição.

Anexo 5. Estrutura ANIP

