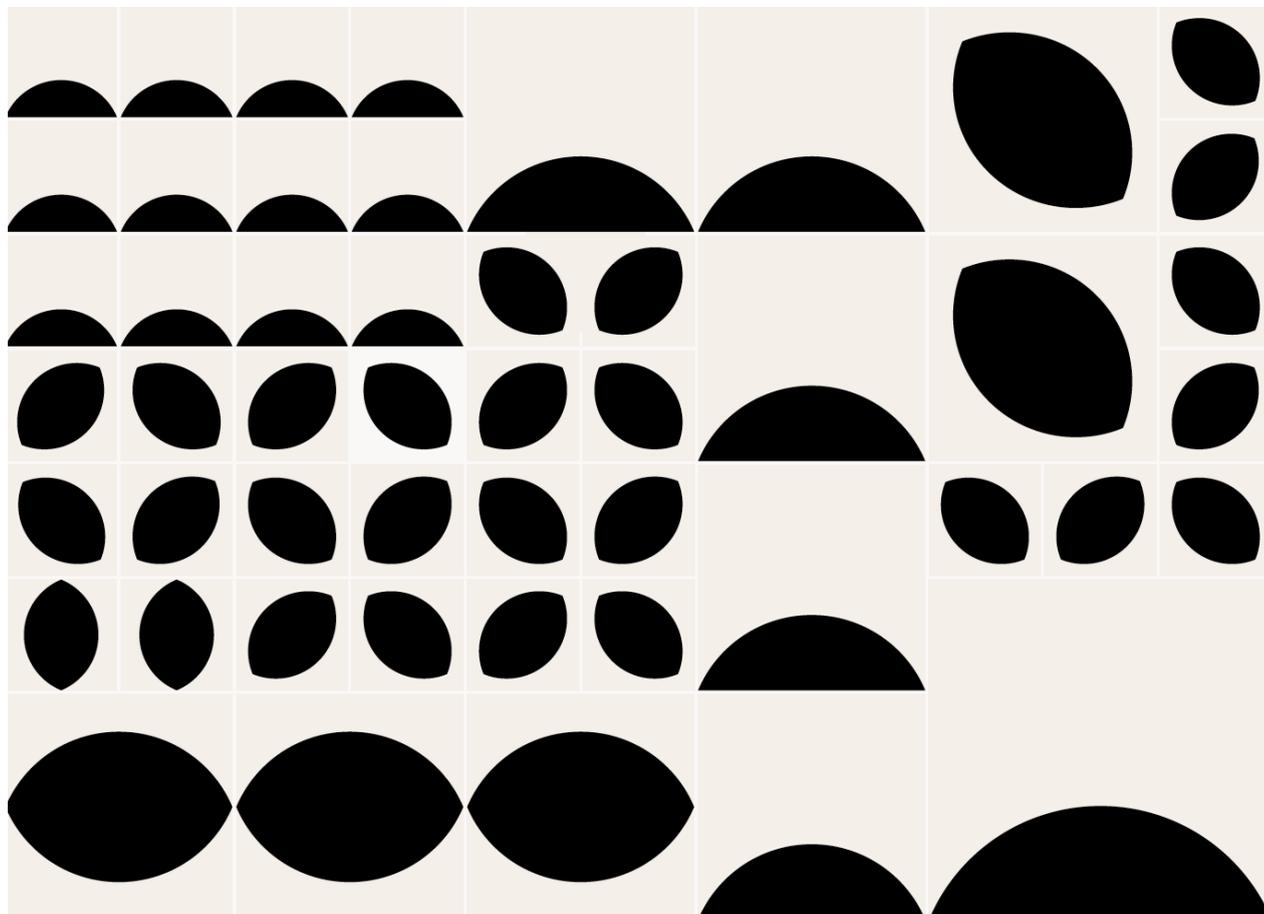


PLANO DE ACTIVIDADES DE 2021

Pão a Pão - Associação para a Integração de Refugiados do Médio Oriente

Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)



Índice

I – Introdução	2	VII - Objectivos e actividades previstas 2021	14
II – Contextualização do Problema Social	5	VIII - Planeamento e Controlo de Gestão	18
1. Mezze - Cozinha do Médio Oriente		1. Planeamento Anual	
2. Mão Cheia - Cozinha de saberes antigos		2. Relatórios Financeiros	
III – Missão	7	3. Recursos Humanos	
1. Mezze		4. Regulamentos	
2. Mezze Escola		IX - Parcerias públicas e privadas	19
3. Mão-Cheia		X - Recursos Humanos	20
IV - Modelo	8	XI - Comunicação	20
1. Mezze		XII - Merchandising	21
2. Mezze Escola		XIII - Orçamento	21
3. Mão-Cheia		1. Orçamento Provisional 2021	
V - Análise SWOT	12	2. Investimentos e orçamento provisional	
1. Mezze		3. Resultados Previsionais	
2. Mezze Escola		4. Linha de produtos embalados No Borders	
3. Mão-Cheia		5. Nota Final	
VI - Áreas de Intervenção	13		

I – Introdução

2021. É inevitável: o ano faz reverberar globalmente a palavra “recuperação”. Ninguém previa que 2020 seria abalado por um sismo chamado Covid 19, que provocou efeitos devastadores e de forma transversal a toda a sociedade, em todas as partes do mundo. 2021 será então para nos erguermos dos escombros, mantermo-nos de pé e sacudir a poeira. Não será o ano dos grandes saltos nem dos largos voos, mas sim o ano da reconstrução. E o ano de dar as mãos.

Entre os vários sectores profundamente afectados pela pandemia está seguramente a restauração. As medidas decretadas pelo Governo para controlar a propagação do vírus – encerramento total, primeiro, e horários limitados, depois – tiveram obviamente um enorme impacto na saúde financeira da Pão a Pão. Até porque, sendo o Mezze um negócio social auto-sustentável, e não recebendo a Associação nenhum apoio institucional ou outro para suportar o seu projecto, fechar as portas implica automaticamente perda de todas as fontes de receita. O primeiro efeito das ondas de choque foi o encerramento, em Agosto, do restaurante Mão-Cheia, projecto para um envelhecimento activo e saudável.

As ondas de choque vão tomar conta de 2021. Partimos com um historial de dois empréstimos bancários necessários para pagar salários, ausência de excedentes que nos criem uma “almofada” para futuros embates, e a incerteza quanto ao desenrolar da situação pandémica e do nível da crise que se lhe seguirá. O nosso foco vai ser, por isso, e sem surpresas, recuperar a saúde financeira da PAP, investindo todas as energias no projecto que é a sua principal razão de ser: o Mezze. Vamos apostar no pensamento estratégico para que o restaurante vingue novamente, reduzindo as despesas possíveis, sem cortar na mão-de-obra.

Desde o início do Mezze, em 2017, que realçamos a importância de termos uma oferta de grande qualidade – é esse um dos segredos (felizmente pouco guardados) do projecto. Por isso, vamos usar a boa imagem que fomos construindo a nosso favor e criar uma linha de produtos embalados Mezze, a No Borders, a serem vendidos quer no restaurante, quer em espaços de referência, com embalagens apelativas para um posicionamento no mercado de alimentos gourmet. O

lançamento deverá ocorrer ainda no primeiro semestre do ano. Será um dois em um: a marca e o projecto chegarão mais longe e conseguiremos criar mais um posto de trabalho.

É precisamente a empregabilidade que merece desde sempre a grande parte da nossa atenção. A pandemia deixou a nu uma realidade que já conhecíamos: as populações vulneráveis ficam ainda mais fragilizadas em períodos de crise, com risco maior de desemprego e marginalização. Assim, se antes já nos fazia sentido avançar para uma fase do Mezze que reforçasse a componente formativa, de maneira a colaborar mais activamente nas hipóteses de introdução dos refugiados/migrantes do Médio Oriente no mercado de trabalho, agora isso tornou-se uma urgência.

Faz, por isso, todo o sentido avançar com o projecto Mezze Escola, que começou a ser desenvolvido em 2020, mas cujos primeiros passos esperamos ver dados em 2021. Já foram firmadas parcerias com vista a esse propósito: a componente teórica será assegurada em conjunto com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (do Turismo de Portugal), com todo o seu know-how e capacidade de certificação; a parte prática decorrerá em contexto de trabalho real, no próprio Mezze. Contamos também com a Nova SBE para a caracterização do nosso grupo de beneficiários, de forma a conhecermos mais aprofundadamente as suas necessidades, os obstáculos que enfrentam no processo de integração e as suas aspirações, para estarmos mais aptos a fazer a ponte entre estes e os seus futuros empregadores. O Mezze Escola aumentará certamente o impacto da PAP ao dar mais ferramentas a imigrantes, criando uma mão-de-obra mais preparada e pronta para ser absorvida pelo Mezze e outros restaurantes. Em 2020 já nos empenhámos na procura de financiamento para este projecto, e 2021 será também de foco nos concursos a fundos e prémios que possam garantir esta resposta. Contamos que pelo menos uma parte desse esforço seja bem sucedido e que o projecto possa arrancar durante o ano.

Também queremos dar seguimento a uma outra parceria, feita com o Lisbon Project, a associação Crescer e o Serviço Jesuíta de Apoio aos Refugiados (JRS) para superar aquilo que tem sido um entrave à integração de pessoas migrantes: a

dificuldade de acesso à habitação. Visto tratar-se de pessoas que estão há pouco tempo no país, a dificuldade em encontrar fiadores, um dos requisitos mais frequentes para o arrendamento, é enorme. A isto acresce a camada de preconceito que muitas vezes leva a preterir pessoas migrantes em função de nacionais. As várias associações que trabalham com pessoas migrantes não têm conseguido, sozinhas, contornar estes obstáculos. Este grupo de trabalho está então a desenvolver a *Fia-te*, uma plataforma que será uma garantia de fiabilidade para os senhorios.

É certo que 2020 foi um ano que quase gostaríamos de apagar do calendário. Mas também foi um ano de profunda aprendizagem. A pandemia obrigou-nos a parar, olhar para nós próprios e questionarmo-nos. Para onde queremos levar a Associação Pão a Pão? Quais são as nossas prioridades? Qual o nosso papel na comunidade? Mais uma vez, não foi um caminho que tivéssemos percorrido sozinhos. Tivemos o apoio do programa da Nova SBE Social Leapfrog, tal como dos Encontro(s) com Impacto, da Fundação Vieira de Almeida. Toda esta aprendizagem permite-nos ter mais confiança no papel que a Associação Pão a Pão poderá desempenhar no espaço público. Essa intervenção será realçada em debates e eventos onde estaremos quer como organizadores, quer como participantes.

As questões ligadas à integração dos refugiados do Médio Oriente continuam urgentes, sobretudo quando se perspectiva que 2021 seja um ano de crise económica. Sabemos como os populismos crescem nestas alturas de tensão social. E se é verdade que as pessoas refugiadas não serão as únicas com dificuldade em encontrar trabalho e salário digno, é impossível ignorar que outras camadas de preconceito recaem sobre elas, tornando tudo mais penoso. A nossa missão continua a ser urgente: ajudar a tirar as pedras do caminho.

II – Contextualização do Problema Social



1. Mezze - Cozinha do Médio Oriente

Os dados são do Observatório das Migrações, no seu relatório deste ano: dos 25,9 milhões de refugiados no mundo em 2018, apenas 2,5 milhões (12,2%) estavam em países da União Europeia. E desses, Portugal só acolheu cerca de 2 mil (0,1% do total dos refugiados da UE). Ainda assim, há a sinalizar uma linha progressiva: de 2015 para 2016 aumentou 70,8% (passou de 699 para 1194), tendo nos anos seguintes mantido um crescimento na casa dos 30%, alcançando-se em 2018 o número de refugiados mais elevado: 2136.

Ainda assim, muitos refugiados não encontram soluções de empregabilidade depois de estarem instalados no território nacional. Sabe-se que mais de metade dos que chegaram partiram entretanto para outros países da União Europeia, na expectativa de encontrar mais oportunidades de trabalho e melhores condições de vida, ao mesmo tempo que se juntam às suas redes familiares e de amizade.

A verdade é que Portugal, apesar da sua política de abertura, não tem conseguido garantir a fixação dos refugiados do Médio Oriente. Neste cenário, o Mezze tem dado um contributo importante para a percepção de que o país oferece oportunidades a esta comunidade. Ao mesmo tempo, prevalecem alguns preconceitos em relação a estas populações. A mensagem de acolhimento e abertura veiculada pelo projecto da PAP continua tão urgente e necessária como antes.



2. Mão Cheia - Cozinha de saberes antigos

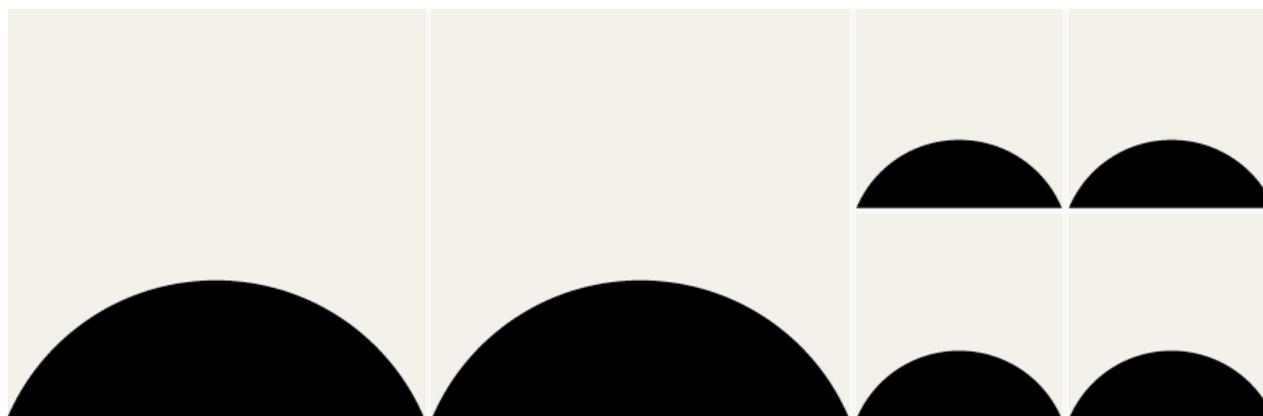
À medida que os cuidados de saúde avançam e as famílias têm cada vez menos filhos, o envelhecimento da população torna-se uma das grandes questões das sociedades actuais. Portugal não é excepção, antes pelo contrário. Há mais de 157 idosos por cada 100 jovens – somos, por isso, um dos países mais envelhecidos do mundo. Uma mulher que hoje tenha 65 anos, pode esperar viver mais 20.

Estatisticamente, entra-se na chamada “terceira idade”, ou na categoria de “idoso”. E isso não está livre de estigmas: o idadismo é, aliás, um dos elementos mais fortes de discriminação, em muitos casos acima da discriminação racial, de género ou condição social.

A reforma traz o descanso merecido, mas com a saída do mercado de trabalho, alteram-se as redes pessoais e sociais e os papéis que se desempenhava anteriormente têm de ser redefinidos. Normalmente, a participação na comunidade é reduzida, o que leva a uma maior solidão e desvalorização pessoal, que por sua vez gera problemas de auto-estima e dificuldades de integração social. Tudo isto se agravou com a pandemia.

O risco é ainda maior nos casos de pessoas migrantes, que têm as suas próprias redes mais distantes. Habitamo-nos, e bem, a olhar para a imigração como uma das respostas para a nossa crise demográfica. Mas os imigrantes também envelhecem, e aqueles que não conseguem regressar ao país de origem frequentemente acabam numa situação de extrema vulnerabilidade. Portugal está a enfrentar esta realidade. Alguns estudos dizem-nos que dentro de 20 anos o número de imigrantes idosos poderá chegar aos 100 mil. É preciso respostas inovadoras.

O projecto Mão-Cheia tem como objectivo combater o isolamento das pessoas mais velhas, portuguesas e migrantes, aproveitando o seu património gastronómico, e apostando numa transmissão de conhecimento. Ou seja, contribuindo para um envelhecimento activo, que por sua vez contribui para mais qualidade de vida. O resultado será também uma sociedade mais inclusiva, onde migrantes e portugueses convivem e trocam experiências e saberes.



III – Missão

A Pão a Pão tem como missão o desenvolvimento de respostas sustentáveis que contribuam para a integração de refugiados e imigrantes nas comunidades locais. Pretende garantir empregabilidade através da gastronomia, criando uma rede de restaurantes e venda dos bens confeccionados, prestações de serviços na área de catering, bem como a dinamização de eventos, debates, workshops e participação em acções de comunicação do projeto.

Quer o modelo de integração de refugiados, quer o modelo para um envelhecimento mais activo e inclusivo, são replicáveis no contexto nacional e internacional, na sua componente prática e teórica, estando a Associação capacitada para garantir a consultoria e a partilha de boas práticas na sua implementação.

A Associação tem como missão:

- a) Integração de migrantes;
- b) Eliminação de barreiras culturais;
- c) Aproximação das comunidades de migrantes às comunidades de acolhimento e vice-versa.

IV – Modelo

A importância e inovação da Associação Pão a Pão reflecte-se através de um modelo que utiliza a gastronomia como veículo privilegiado para a inclusão social. A PAP valoriza competências que as pessoas já possuem, como o saber cozinhar, usando-as como ponte para a transmissão de saberes e a troca de culturas.

1. Mezze

O projecto foi desenvolvido para manter um elo de ligação dos refugiados aos seus países de origem, criando simultaneamente um ponto de contacto com a nova comunidade, aplicando as suas capacidades e competências num restaurante de cozinha do Médio Oriente, o Mezze. Os refugiados recebem ali capacitação em contexto de trabalho, podendo isso resultar num emprego estável ou na aquisição de ferramentas valorizadas no mercado de trabalho.

A experiência mostra que a integração é mais fácil no caso dos homens adultos, por terem, na maior parte das vezes, uma experiência profissional anterior à sua chegada, e das crianças, pela sua facilidade de aprendizagem de novas línguas e costumes. Desta forma, no Mezze centramos como prioridade, enquanto beneficiários deste projecto, as mulheres e, sempre que possível, os jovens-adultos que, por razões várias, apresentam maiores riscos na migração para um novo contexto.

Apesar do foco deste projecto ser no grupo de beneficiários mencionado, as famílias acabam por beneficiar como um todo, ao mesmo tempo que se potencia o papel das mulheres na família e na sociedade.

Com o apoio financeiro de cidadãos e organizações portuguesas e estrangeiras, o primeiro restaurante Mezze foi implementado em Setembro de 2017, em Arroios, no Mercado recém-remodelado, situado numa área central da cidade, com forte cunho multicultural. O carácter inovador do projecto, bem como a qualidade da comida servida no restaurante, constituiu um pólo de atracção muito forte, quer por parte do público, quer dos media, organizações, e figuras públicas e políticas de relevo no país. O projecto tornou-se muito rapidamente auto-sustentável e uma referência nacional e internacional na integração de refugiados, bem como no panorama da cozinha do Médio Oriente em Portugal.

Catorze meses depois da abertura do Mezze, o espaço foi alargado para uma loja adjacente, permitindo oferecer serviços de catering – e conseqüentemente, alargando o seu impacto.

2. Mezze Escola

Em 2021 esperamos dar os primeiros passos do Mezze Escola, apostando mais na componente formativa e no aumento do impacto que daí advém. A formação certificada irá certamente traduzir-se em maiores oportunidades de emprego para migrantes, numa altura em que o mercado de trabalho estará particularmente exigente.

A Associação está a lançar as linhas de um programa de formação certificada, desenvolvido no âmbito do Social Leapfrog Program da Nova School of Business and Economics (SBE), do qual a PAP é uma das organizações beneficiárias, e numa parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, do Turismo de Portugal. A parceria com a Nova SBE permitirá conhecer as diferentes problemáticas relacionadas com a empregabilidade de refugiados e migrantes. No âmbito de uma tese de mestrado, foi realizado um levantamento/identificação dos factores inibidores e estimuladores da integração de refugiados e imigrantes no mercado de trabalho, permitindo assim aumentar o conhecimento sobre aspectos a nível

de preconceitos, da cultura organizativa, financeira, administrativa e processual, entre outros. Estes resultados servirão de base para o desenho adequado e informado da campanha/ acções de sensibilização direccionadas ao mercado empregador.

A segunda parte do projecto será criada em colaboração com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa e constitui um programa formativo/educativo dividido em duas componentes — teórica e prática — com a duração de 3 meses cada. A vertente teórica será dividida em módulos relacionados com as áreas genéricas (como a cultural e a financeira) e as áreas específicas da hotelaria e restauração (como a higiene e segurança alimentar). A vertente prática será desenhada para ser implementada em contexto de trabalho, no restaurante Mezze.

A terceira parte do Mezze Escola assenta numa estratégia de estímulo à contratação dos formandos por parte das entidades empregadoras no ramo da restauração e hotelaria e indirectamente a todo o mercado empregador. O seu desenvolvimento e implementação serão assentes no maior conhecimento dos factores inibidores e estimuladores para a contratação (resultantes do estudo inicial), na compilação e simplificação de toda a informação necessária e útil numa plataforma, na utilização dos meios de comunicação social e na apresentação directa dos recém-formados a instituições empregadoras.

3. Mão-Cheia

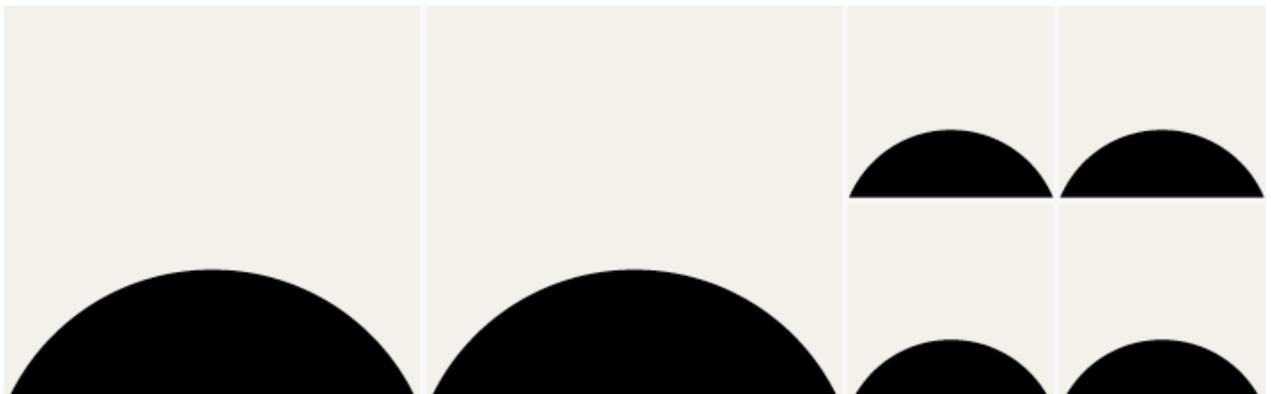
O projecto Mão-Cheia nasceu da necessidade de contribuir para o envelhecimento activo e inclusivo da população de Lisboa (migrantes e nacionais), numa parceria com a Fundação Arpad Szenes - Vieira da Silva. Reunimos um grupo de pessoas com mais de 65 anos, cozinheiras e cozinheiros de “mão-cheia”, desejosos de cozinhar ocasionalmente num restaurante aberto ao público, de forma remunerada. Para além de manterem contactos sociais, as pessoas eram valorizadas pelo seu saber fazer.

O restaurante abriu em Fevereiro de 2020 e foi um sucesso, recebendo muita atenção mediática e adesão do público. Mas um mês depois, a pandemia estava instalada. Sendo a população mais velha a de maior risco, era imperativo um novo

desenho. Por outro lado, a redução de lugares para cumprir as regras de distanciamento social também inviabilizou financeiramente o restaurante, que acabou por fechar as portas em Agosto.

O redesenho do projecto passa por uma componente mais digital, que permita aos beneficiários estar em contacto com a comunidade mas à distância, tornando essa relação mais segura, através de vídeos, entrevistas e workshops difundidos online. Será apenas realizado caso os apoios para os quais a PAP se candidatou em 2020, da Câmara Municipal de Lisboa, assegurem o financiamento necessário.

A verdade é que a Covid 19 veio agravar ainda mais os riscos de isolamento da população idosa. Se a saúde mental dos mais velhos era já uma preocupação, agora deve passar para o topo das prioridades. Serão necessárias soluções criativas para desenvolver laços sociais e manter redes de apoio, e para valorizar o que os mais velhos ainda têm para dar.



V - Análise SWOT

1. Mezze

- i. Pontos fortes: Carácter inovador do projecto, projecção mediática, parcerias e apoios financeiros; concorrência relativamente reduzida.
- ii. Pontos fracos: Experiência da equipa, instabilidade dos recursos humanos; universo reduzido de refugiados (menos possibilidade de escolha de recursos);
- iii. Oportunidades: Alargamento da actividade com serviços take away, possibilidade de parceria para distribuição em vários pontos de venda de produtos Mezze, possibilidade de ampliação do serviço de catering, criação de novos workshops; angariação de novos trabalhadores através das parcerias existentes; parcerias para a formação certificada dos trabalhadores.
- iv. Ameaças: Aumento de outros projectos com refugiados que diminua a visibilidade do Mezze, saída de trabalhadores para o estrangeiro, abertura de novos espaços de restauração com cozinha do Médio Oriente, com equipas mais profissionais e flexíveis, logo, com melhor oferta e relação qualidade-preço.

2. Mezze Escola

- i. Pontos fortes: Carácter inovador do projecto, projecção mediática, parcerias e apoios financeiros; concorrência reduzida;
- ii. Pontos fracos: projecto nunca antes experimentado e sem referências comparativas; língua poderá ser uma barreira maior do que o previsto para a aquisição de conhecimentos; êxito depende também de factores externos à PAP, como a absorção dos formandos por empresas.
- iii. Oportunidades: Mezze poderá ter acesso a uma mão-de-obra mais qualificada, escolhendo entre os melhores do curso; parcerias com entidades privadas (empregadores); modelo pode ser exportado para outros contextos;
- iv. Ameaças: Falta de financiamento externo; outras ofertas académicas direccionadas para o grupo alvo; a crise no mercado de trabalho, decorrente da crise económica, poderá dificultar a absorção dos formandos.

3. Mão-Cheia

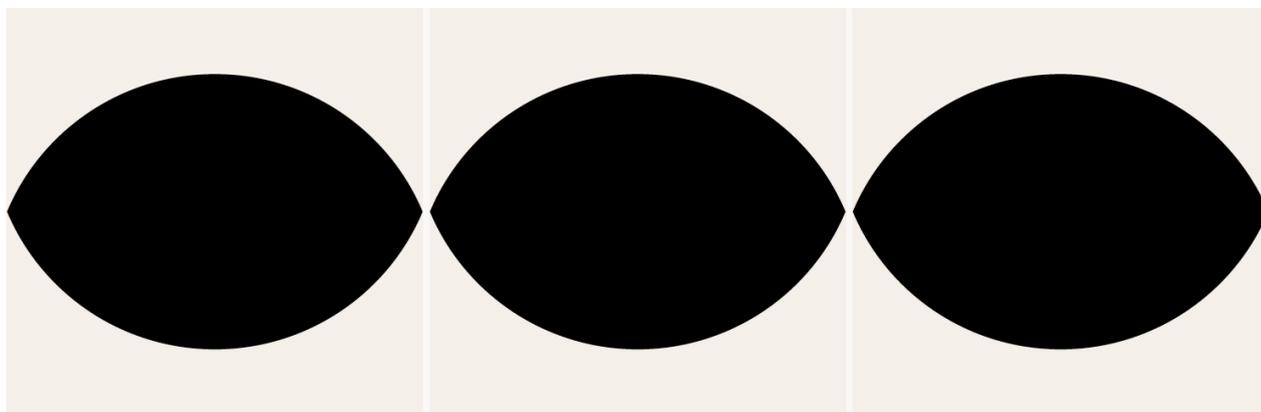
- i. Pontos fortes: Carácter inovador do projecto, projecção mediática, parcerias e apoios financeiros; concorrência reduzida; gastronomia de grande qualidade, muito rica e diversificada. Os beneficiários formam uma larga e diversificada faixa da população, garantindo por isso disponibilidade de mão-de-obra.
- ii. Pontos fracos: Beneficiários entre o grupo de maior risco da Covid19; pouca experiência da equipa, vulnerabilidade dos recursos humanos; imprevisibilidade dos recursos devido a eventuais problemas de saúde ou dificuldade de mobilidade dos beneficiários.
- iii. Oportunidades: Alargamento da actividade com serviços take away; criação de workshops; angariação de investidores para expansão do restaurante.
- iv. Ameaças: Novo surto pandémico que obrigue a maior confinamento da população idosa; concorrência de proximidade ao nível do serviço de cafetaria e refeições ligeiras; aparecimento de outros projectos com idosos, que reduziriam a visibilidade do Mão-Cheia.

VI - Áreas de Intervenção

Para a prossecução da sua missão e dos seus objetivos, a Associação propõe-se continuar a actuar nas seguintes áreas de intervenção, que, directa ou indirectamente, se relacionem com os fins acima referidos, nomeadamente:

- a) Capacitação e criação de emprego de longa duração para migrantes, sobretudo mulheres e jovens, com base nas necessidades identificadas junto desta população, que tem escassas oportunidades de emprego não precário;
- b) Gestão e replicação de espaços multiculturais, que incluam a confecção e comercialização de produtos alimentares e não alimentares;
- c) Educação formal e em contexto de trabalho, privilegiando a capacitação e formação certificada dos beneficiários directos e de um grupo mais alargado de migrantes;
- d) Inclusão e empregabilidade dos grupos mais vulneráveis aproveitando competências associadas aos seus países de origem;

- e) Estabelecer parcerias com entidades, públicas e privadas, bem como acordos de gestão de serviços e equipamentos, que visem potenciar as ações a desenvolver;
- f) Parcerias com organizações de ensino de línguas para colmatar barreiras culturais e linguísticas (para o caso do Mezze);
- g) Colaboração em redes de apoio social integrado, com parceiros públicos e privados e entidades da sociedade civil;
- h) Informação e sensibilização da opinião pública sobre temas centrais para a intervenção, dirigidas preferencialmente a grupos estratégicos.



VII – Objectivos e actividades previstas para 2021

1. Direcção

A Associação Pão a Pão reconhece a necessidade de reforçar algumas competências e de alargar o seu pensamento estratégico. Nesse sentido, vai contratar um apoio na área de Marketing e manter em aberto a possibilidade de alargamento da direcção para cinco elementos.

Pretende-se também fortalecer as relações com o Conselho Consultivo da Associação, promovendo um diálogo mais regular, e aumentar a base de associados.

2. Restaurante Mezze

2.1. Intervenções no restaurante

Será necessário proceder a pequenas intervenções no espaço, nomeadamente, pintura do tecto.

2.2. Profissionalização da equipa

Em 2020, a implementação de procedimentos com vista a uma maior profissionalização da equipa foi dificultada pela pandemia. Pretendemos reforçá-la em 2021.

2.3. Capacitação

O Mezze irá continuar a investir na capacitação em contexto de trabalho de pessoas migrantes, nomeadamente através de estágios no restaurante e contratações para trabalho ocasional.

2.4. Formação

No âmbito do Social Leapfrog Program da Nova SBE e de uma parceria com o Turismo de Portugal, a PAP irá desenvolver um programa de formação certificada, de forma a poder tornar-se num restaurante-escola.

2.5. Desenvolvimento de produto

Vamos desenvolver uma linha de produtos embalados Mezze de grande qualidade, para vender dentro do restaurante e em alguns pontos de referência do país, como mercearias vocacionadas para um mercado gourmet.

Será preciso:

- a) Apoio externo de um chef/especialista para o desenvolvimento dos produtos;
- b) Criar um posto de trabalho para o embalamento dos produtos;
- c) Protocolo com a empresa QStaff para o processo de certificação dos produtos;
- d) Protocolos com empresas /entidades para venda dos produtos.

2.6 Manter a qualidade e sucesso do Mezze

A pandemia provocou um abalo considerável na restauração e o Mezze foi também brutalmente atingido. Será preciso:

- a) Manter 13 postos de trabalho a tempo inteiro, incluindo um cargo de gerência;
- b) Garantir a inovação através de mudança sazonal de ementas (duas vezes por ano);
- c) Promover uma oferta diversificada e inovadora de produtos de catering e take away, apresentados de forma ecologicamente sustentável;

2.7. Expandir os serviços de catering e take away

A Covid 19 veio interromper uma área de negócio da PAP que estava em grande expansão: o serviço de caterings. Depois de um crescimento acentuado em 2019, a quebra em 2020 foi total. Não prevemos uma recuperação assinalável, mas contamos com algum crescimento comparativamente a 2020.

Pelo contrário, a pandemia fez aumentar consideravelmente a área do take away e entregas ao domicílio.

Pretendemos:

- a) Aumentar o número de refeições para fora vendidas no restaurante;
- b) Aumentar o número de refeições entregues em casa;
- c) Desenvolver parcerias com empresas e instituições para entrega de refeições e caterings.

3. Workshops

Os workshops de gastronomia têm sido uma ferramenta muito útil para a partilha de uma parte muito importante da identidade dos refugiados do Médio Oriente: a cozinha. Está previsto:

- a) Realizar cinco workshops de cozinha em Lisboa;
- b) Realizar cinco workshops online, permitindo que a aula seja recebida em qualquer zona do país e até do mundo.

4. Debates

Através de debates muitos informais, que se aproximam mais do modelo de conversas, a comunidade local ganha um conhecimento mais aprofundado das várias realidades relacionadas com cultura e identidade, afirmando-se cada vez mais como uma referência nesta área. São momentos fundamentais para a diminuição de barreiras culturais e por isso esperamos:

- a) Realizar quatro debates em Lisboa;
- b) Alargar os debates a outros locais do país;
- c) Desenvolver parcerias com instituições, de ensino e outras, para a realização de debates e conferências à volta do tema da migração e da inclusão.

5. Eventos

Queremos assinalar algumas datas especiais como forma de chamar a atenção para determinadas questões relacionadas com a inclusão, como o Ramadão (12 de Abril a 11 de Maio) ou o quarto aniversário do Mezze (Setembro).

6. Mão-Cheia

O projecto apenas será prosseguido em caso de financiamento externo, cuja candidatura foi submetida ainda em 2020. No caso de aprovação iremos:

- a) Realizar vídeos de pessoas com mais de 65 anos a preparar as suas receitas, registrando assim uma parte do património gastronómico
- b) Fazer entrevistas a pessoas com mais de 65 anos para que partilhem histórias sobre cozinha
- c) Workshops de cozinha, para que o conhecimento seja partilhado

VIII - Planeamento e Controlo de Gestão

A PAP, partindo do princípio de proximidade com os cidadãos e práticas de transparência que norteia a associação, disponibilizará para os seus trabalhadores e todos os interessados, os documentos que fazem parte dos exercícios anuais de planeamento e controlo de gestão.

1. Planeamento Anual

- a) Previsão de Receita
- b) Previsão de Despesas
- c) Análise SWOT do Desempenho da PAP
- d) Plano de Formação - a desenvolver com a NOVA
- e) Plano de Bolsas de Estágios
- f) Plano de Iniciativas Culturais

2. Relatórios Financeiros

- a) Mapa de controlo orçamental da despesa
- b) Mapa de fluxos de caixa
- c) Balanço - activo
- d) Balanço - fundos próprios e passivo
- e) Demonstração de resultados
- f) Donativos Aceites (Numerário; 0,5% do IRS; Equipamentos; Serviços Pro Bono)

3. Recursos Humanos

- a) Procedimentos concursais
- b) Contratação
- c) Formação
- d) Mapas de Pessoal
- e) Recibos de Vencimentos
- f) Mapa de Despesas
- g) Mapa de Férias e Faltas
- h) Avaliação de Desempenho e Atribuição de Prémios
- i) Comunicação relativa aos Funcionários da Instituição

j) Balanço Social

4. Regulamentos

- a) Regulamento Interno PAP
- b) Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)
- c) Código de Ética e Conduta
- d) Regulamento de Concessão de Bolsas de Estágio
- e) Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores

5. Regulamentos para as Unidades de Negócio

- a) Regulamento Interno Mezze
- b) Regulamento Interno Mezze-Escola

IX - Parcerias públicas e privadas

Em 2021, a PAP pretende renovar parcerias, nomeadamente para serem canalizadas para o projecto Mezze Escola. Espera-se o estabelecimento e renovação de protocolos com entidades para fornecimento de materiais, divulgação, apoio financeiro, etc.

- a) Alto Comissariado para as Migrações - parceria para a criação do grupo de beneficiários, nomeadamente migrantes, para o projecto Mezze Escola.
- b) Câmara Municipal de Lisboa - parceria para a criação do grupo de beneficiários, nomeadamente migrantes, para o projecto Mezze Escola.
- c) Turismo de Portugal - Desenvolver um programa de formação na Escola de Hotelaria de Lisboa, através de um protocolo para a criação de um centro de formação e capacitação de migrantes.
- d) Nova Business School - Criação de um protocolo para a criação de um centro de formação e capacitação de migrantes.
- e) Vieira de Almeida & Associados – Sociedade de Advogados - Continuação do apoio jurídico para todas as questões legais relacionadas com a Associação.
- f) Speak - Aulas de português para refugiados integradas no projecto Mezze Escola.

X - Recursos Humanos

- a) Criação de postos de trabalho para refugiados e imigrantes no Mezze, através da celebração de contratos de trabalho, tanto a tempo inteiro, como a tempo parcial.
- b) Formação de refugiados e imigrantes em gestão hoteleira e facilitação da aprendizagem da língua portuguesa através do protocolo já criado com o Speak;
- c) Contratação de refugiados e imigrantes para prestação de serviços (catering, workshops, eventos, etc);
- d) Consultoria e formação;
- e) Continuação da colaboração com entidades para prestação de serviços consultoria e formação assente no “modelo Pão a Pão”, com o objectivo de assegurar as seguintes áreas da Associação:
 - 1. Gestão de Recursos humanos;
 - 2. Gestão Financeira;
 - 3. Comunicação e Marketing;
 - 4. Administrativa;
 - 5. Inovação de negócio: parcerias e expansão dos projectos da associação;
 - 6. Legal;
 - 7. Gestão Hoteleira;
 - 8. Contabilidade;
 - 9. HACCP

XI - Comunicação

É expectável que em 2021 a confiança dos lisboetas nos restaurantes, abalada pela pandemia, não esteja ainda totalmente restabelecida. Para além disso, é também previsível que a situação económica dos consumidores esteja enfraquecida e haja menos predisposição para o consumo. Será importante, portanto, um empenho na área da comunicação. Pretendemos:

- a) Assegurar a visibilidade dos projectos em múltiplos meios de comunicação nacionais e internacionais;

- b) Continuação da parceria com a agência de comunicação O-Apartamento na assessoria de imprensa;
- c) Continuação da parceria com a agência de comunicação três agá studio no desenvolvimento da imagem;
- d) Consolidar a presença nas redes sociais através do aumento de seguidores.
- e) Garantir a presença em jornais, revistas e blogues que reforcem a missão da PAP;

XII - Merchandising

Design e comercialização de Produtos de Merchandising com marca Pão a Pão / Mezze, uma linha exclusiva com qualidade e bom design, desenhada pela três agá studio. Para além dos alimentos embalados, serão produzidos alguns objectos para venda ao público, como sacos de pano, tábuas de madeira, aventais ou panos de cozinha e desenvolvida a respectiva imagem gráfica alinhada com a abordagem da PaP.

XIII - Orçamento

1. Orçamento Previsional 2021

O ano de 2020 está inquestionavelmente marcado por uma ocorrência extraordinária, cujo impacto ultrapassou todos os piores cenários.

A PAP arrancou o ano de 2020 com uma situação financeira sólida, com poupanças superiores a 35.000€, sem passivo de médio e longo prazo e com uma evolução de receitas ao nível do catering muito positiva, uma estabilidade saudável ao nível do restaurante e com uma visão muito clara dos resultados que pretendia alcançar. Neste momento, e ainda antes do fecho do ano, espera-se já uma perda de receitas face ao ano anterior na ordem dos 200.000 euros, resultados negativos de várias dezenas de milhares de euros, um passivo junto da banca no valor de 60.000€ e uma incapacidade enorme em prever como o próximo ano se irá desenrolar. Voltará a procura no restaurante a recuperar para níveis normais pré-pandemia, como aconteceu por um breve período em Outubro deste ano? Estarão os serviços de

catering condenados a meros serviços de entrega de comida para eventos? Conseguiremos obter os apoios no âmbito do Covid-19 que solicitámos, assim como o financiamento necessário para a transformação do modelo de negócio actual no Mezze Escola? Conseguiremos lançar a linha de produtos em frasco do Mezze? e que impacto é que isso poderá ter?

Perante tantas dúvidas, este é um orçamento em conformidade. São estimativas que procuraremos atingir, para as quais iremos trabalhar e que têm a realidade de um mundo pré-pandemia e pós-pandemia para as sustentar (ou pôr em causa).

Desta forma, o que apresentamos é comedido em relação à evolução da actividade do Mezze no primeiro semestre, e ambicioso no que a angariação de financiamento para investir no Mezze Escola diz respeito. Acreditamos que será mais fácil (mesmo que difícil) gerir algumas candidaturas com sucesso, do que conquistar a consciência colectiva dos nossos clientes perante um cenário de tanta incerteza e especulação. Acreditamos também que é em momentos de crise que é preciso investir, e investir bem, para estarmos mais bem posicionados para quando a situação de mercado for favorável - que certamente voltará a ser.

2. Investimentos e orçamento previsional - Mezze Lisboa e operação Associação

	Investimentos	Financiamento
	2021	2021
Projecto Mezze Escola	166.000€	Auto-financiamento (25%) FAMI / Gulbenkian (75%)
Plano de Marketing	5.000€	Auto-financiamento
Publicidade & Comunicação	2.500€	Autofinanciamento
Fundo de Maneio	30.000€	Subsídios
Total	203.500€	

O ano de 2021 será certamente aquele em que a PAP irá começar a dar forma ao novo modelo de formação Mezze Escola, um conceito de restaurante-Escola que dará continuidade ao serviço de refeições ao cliente final, mas com uma evolução clara ao nível do modelo de capacitação/formação de refugiados e migrantes. O investimento nesta componente representa a criação de uma base muito sólida para o futuro da associação. Por um lado, obrigará o Mezze a evoluir para regras mais apertadas em termos de gestão operacional e conduzirá a que toda a equipa evolua num sentido de maior profissionalização. Por outro, permitirá à Associação ganhar um activo intangível, assente num modelo formativo comprovado, que abrirá portas à partilha de conhecimento e alargamento da sua missão junto de outras organizações.

Assim, o investimento indicado representa 3/4 da fase piloto (restantes 1/4 em 2022), esperando-se que seja subsidiado em 75% por via do FAMI. Refira-se que uma pequena parte deste investimento já foi aprovada por este fundo, acreditando-se que o restante poderá vir a ser financiado por um novo aviso que deverá sair até ao final de 2020 ou início de 2021. Os restantes 25% serão financiados por via de custos já existentes com serviços a terceiros (Blindesign e FGH), reestruturando a direcção do trabalho actualmente prestado para, em parte, endereçar a concretização deste projecto.

Importa referir que a PAP submeteu uma candidatura ao programa Cidadãos Activos, da Gulbenkian, sendo que o sucesso da mesma pressupõe uma alternativa ao FAMI, apesar dos valores serem inferiores e poderem vir a obrigar a um “scale down” do projecto.

Os restantes investimentos indicados pressupõem áreas que precisam de ser reforçadas em 2021. É fundamental uma melhor estruturação entre aquilo que é a comunicação do trabalho da PAP, em contraponto com a actividade do Mezze, sendo também essencial, para cada uma dessas áreas, definir estratégias claras de como e quando operar junto do mercado. Essa é a razão pela qual pretendemos ter um plano de marketing elaborado logo no início de 2021.

No que se refere ao fundo de maneiio, não se trata de um investimento “per se”, mas sim da necessidade de se contemplar um valor que permita gerir as muitas incertezas durante 2021.

Nota: a demonstração de resultados irá reflectir nas receitas (subsídios) e nos custos (várias rubricas dos FSEs) os valores do investimento no Mezze Escola, do marketing e da comunicação.

3. Resultados Previsionais

3.1. Proveitos Previsionais PAP 2021

Restaurante		372.444€
Caterings e workshops		0€ ¹
Take away		30.222€
Subsídios à exploração		199.810€
Total		602.477€

¹ devido às incertezas, preferimos assumir que os caterings e workshops não terão qualquer representatividade em 2021, mesmo que possam acontecer. No caso dos caterings, poderão estar incluídos no valor de take away (verifica-se actualmente uma migração) e, no caso dos workshops, considera-se trabalho associativo sem impacto nos resultados operacionais.

Em termos de receitas, espera-se que a actividade do Mezze, tanto ao nível do restaurante como do take away, tenham uma trajetória crescente durante o primeiro trimestre, explicada pela chegada das vacinas e pela chegada do Verão. O segundo semestre será previsivelmente de retorno à normalidade, representando um crescimento de 50% face ao semestre anterior.

No global, as receitas do Mezze ficarão significativamente abaixo dos valores de 2019 (500.000€, contando com caterings), mas esperando-se que sejam cerca de 20% superiores às de 2020 (~310.000€).

Assim, 2021 ficará marcado por um ano de dependência em relação a subsídios (onde se incluem os apoios). A PAP espera conseguir 20.000€ da CML por via do Fundo Social de Emergência, 40.000€ por via do programa Apoiar (ambos os pedidos já submetidos) e 136.000 por via do FAMI, enquanto financiamento do projecto Mezze Escola (que poderá ter de ser corrigido, caso se avance por via do programa da Gulbenkian).

Nota: Espera-se que haja uma entrada no mercado dos produtos Mezze embalados, colocando-se mais abaixo uma pequena explicação desta nova área, que será ainda muito residual.

3.2. Custos Previsionais PAP 2021

Custos com Pessoal		201.815€
Fornecimentos e Serviços Externos		216.426€ ²
CMVMC		104.671€
Total		522.913€

² Dos quais 102.000€ exclusivamente relacionados com o Mezze Escola (não estão presentes os custos respeitantes a contratos já existentes, pois são custos que já se verificam e por isso colocados em outros FSE's)

No que se refere aos custos, e começando pelo pessoal, prevê-se que exista um ligeiro crescimento face à normalização da actividade, isto apesar de em 2020 se ter suportado custos com pessoal do Mão-Cheia, mas que foram contrabalançados pela duração curta deste projecto, pelos lay-off's e pela saída de alguns trabalhadores que, até ao final do ano, não será justificável repor.

Este crescimento estará mais em linha com o verificado em 2019, esperando-se conseguir ficar um pouco mais abaixo por 2 motivos: efeitos mais fortes da pandemia no primeiro trimestre e menor necessidade de trabalho extra assim que o modelo do Mezze Escola começar a ser posto em prática no restaurante.

Em relação aos custos de mercadorias vendidas, a equação é linear, mantendo-se um valor médio de 22,5% sobre as receitas, valor esse que se tem verificado no passado.

Por último e no que diz respeito aos fornecimentos e serviços externos, espera-se uma diminuição desse valor face a 2020 e 2019, muito em função do adiamento de pagamento a fornecedores, nomeadamente à Blindesign e à FGH, que durante 2020 têm subsidiado a operação de forma contínua, o que se deverá continuar a verificar até que as receitas operacionais estejam normalizadas³

Existirá, também, uma tentativa de obtenção de alguns pro-bonos e isenções, que poderão também ajudar a diminuir os valores destes serviços.

³ Os valores de serviços prestados mas não cobrados serão contabilizados no fecho de contas, no passivo

3.3 Passivo PAP 2021

Infelizmente e dadas as circunstâncias de 2020, somos obrigados a mencionar neste plano de actividades o passivo bancário e não corrente que iremos transportar para 2021, nomeadamente:

- 15.000€ - Crédito de conta corrente
- 45.000€ - Crédito de longo prazo
- 46.010€ - Dívidas a fornecedores (não corrente)

Queremos que 2021 e os anos seguintes representem, por isso, um esforço para a eliminação deste passivo, nomeadamente no que ao crédito de conta corrente e dívidas a fornecedores diz respeito.

4. Linha de produtos embalados No Borders

Em 2020, foi idealizada uma linha de produtos embalados do Mezze, para serem vendidos no restaurante e em alguns estabelecimentos de referência, esperando-se conseguir dar início à sua comercialização durante 2021.

Para desenvolvimento da solução, candidatou-se este pequeno projecto a um prémio de capital semente, da Fundação Vieira de Almeida, no valor de 10.000€, que permitirá pagar 1 recurso humano para fazer o lançamento desta linha.

Estimamos que ao fim de um ano após o lançamento tenhamos 8.250€ de novas receitas (margem bruta de 6.600€). Isto representa a venda de 1.500 frascos (6 frascos/dia), assumindo uma taxa de penetração de 5% com base em 30.000 visitas/ano ao Mezze.

5. Nota Final

O Plano de Atividades para o ano de 2020 constitui um instrumento de gestão rigoroso mas que não inibe a Pão a Pão de intervir no âmbito da sua missão em outras ações que se revelem de grande interesse.



● PÃO ● a ● PÃO ●
a inclusão à mesa

Pão a Pão

R. Angelo Pinto 40D | Loja 22 Mercado de Arroios, Lisboa 1900-069

Mezze

R. Ângela Pinto 40D | Loja 22/23 Mercado de Arroios, Lisboa 1900-069

TEL +351 939 806 699