

# pão PÃO

## PLANO DE ACTIVIDADES DE 2019



Pão a Pão - Associação para a Integração de Refugiados do Médio Oriente  
Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD)

Lisboa, Dezembro 2018

## Índice

<b>I – Introdução</b>	<b>2</b>
<b>II – Contextualização do Problema Social</b>	<b>2</b>
<b>III – Missão</b>	<b>3</b>
<b>IV – Modelo</b>	<b>4</b>
<b>VII – Objectivos e actividades previstas para 2019</b>	<b>7</b>
1. Abertura do Mezze Porto	7
3. Expandir os serviços de catering	8
4. Workshops nacionais	9
5. Debates	9
<b>VIII - Instrumentos de Planeamento e Controlo de Gestão</b>	<b>10</b>
1. Planeamento Anual	10
2. Relatórios Financeiros	11
3. Recursos Humanos	11
4. Regulamentos	11
5. Regulamentos para as Unidades de Negócio	11
<b>IX - Parcerias com entidades, públicas e privadas</b>	<b>11</b>
<b>X - Recursos Humanos</b>	<b>12</b>
<b>XI - Comunicação</b>	<b>13</b>
<b>XII - Merchandising</b>	<b>13</b>
<b>XIII - Orçamento</b>	<b>14</b>
Orçamento Previsional 2019	14
Investimentos e orçamento previsional - Mezze Lisboa e operação Associação	15
Proveitos Previsionais 2019	15
Investimentos e orçamento previsional - Mezze Porto	17
Receitas Previsionais 2019*	18
Custos Previsionais 2019*	18
Nota	19



## **I – Introdução**

A PAP – ASSOCIAÇÃO PÃO A PÃO (“Pão a Pão” ou “Associação”) foi fundada em Outubro de 2016, tendo vindo a desenvolver a sua actividade desde o primeiro trimestre de 2017. Rapidamente provou tratar-se de um projecto de inovação social auto-sustentável e com um grande impacto na comunidade, mudando a vida dos refugiados que emprega, e também servindo de exemplo para a comunidade de como pode e deve ser feita a integração de migrantes.

O Plano de Actividades para 2019 foi construído com base na experiência acumulada até aqui, sem perder de vista a visão da PAP: contribuir para uma sociedade mais inclusiva, onde não há lugar para segregação.

## **II – Contextualização do Problema Social**

O aumento dos fluxos migratórios continua a ser um dos grandes desafios para o mundo ocidental, nomeadamente, para a União Europeia. A PAP, de forma a combater as externalidades negativas provocadas por esta tendência à escala mundial, procura garantir a quem é obrigado a fugir do seu país de origem, para escapar à guerra, à pobreza extrema, à falta de água, ou a qualquer tipo de perseguição, que encontre não apenas condições de

sobrevivência, mas também perspectivas de futuro. Assegurar esta estabilidade não é um favor por parte dos países de acolhimento, é um dever. E também uma oportunidade: de troca de culturas, de conhecimentos e saberes, de combate ao envelhecimento da população, de sustentabilidade dos sistemas de segurança social.

Desta forma, temos de garantir soluções socialmente inovadoras que garantam às populações migrantes o direito de beneficiarem do mesmo acolhimento e direitos sociais em toda a União Europeia. Será isso que nos deve caracterizar como europeus e como portugueses.

Sabendo que a acção social dos países de acolhimento está condicionada pelo fraco desempenho económico, pela difícil organização à escala europeia e pelo fluxo migratório de enormes proporções, as iniciativas privadas de pequena escala, passíveis de replicação, devem ser vistas como uma das boas soluções para endereçar o desafio que se coloca.



### **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 projecto.

O modelo de integração de refugiados da Associação Pão a Pão é replicável 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 refugiados;
- b) Eliminação de barreiras culturais;
- c) Aproximação das comunidades de refugiados 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 mantém um elo de ligação dos refugiados aos seus países de origem, utilizando as capacidades e competências que esta população traz consigo e aplicando-as num restaurante de cozinha do Médio Oriente, o Mezze. Os refugiados recebem ali formação e capacitação em contexto de trabalho, bem como emprego com contracto sem termo, podendo assim iniciar uma vida estável.

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, 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 uma nova experiência.

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 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.

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

O ano de 2019 será também de expansão. Uma vez que o projecto já se encontra consolidado, o Mezze está preparado para ser replicado no Porto, através de uma nova unidade de negócio. Seguindo o modelo aplicado em Lisboa – onde houve um projecto-piloto bem desenvolvido, assim como um extenso trabalho com a imagem, promoção e divulgação –, o Mezze Porto será igualmente um marco na cidade a nível da inovação social e também da oferta gastronómica.



## V - Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

- a) Pontos fortes: Carácter inovador do projecto, projecção mediática, parcerias e apoios financeiros, concorrência reduzida (poucos restaurantes de cozinha do Médio Oriente);
- b) Pontos fracos: Experiência da equipa, instabilidade dos recursos humanos; universo reduzido de refugiados (menos possibilidade de escolha de recursos);
- c) Oportunidades: Alargamento da actividade com serviços “take away”, possibilidade de parceria para distribuição nos supermercados de produtos Mezze, possibilidade de ampliação do serviço de catering, criação de novos workshops, angariação de investidores para expansão dos restaurantes, angariação de novos trabalhadores através das parcerias existentes;
- d) 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.



## 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 refugiados do Médio Oriente (e outros), sobretudo mulheres e jovens, com base nas necessidades identificadas junto desta população, que tem escassas oportunidades de emprego não precário, na forma de contratos de trabalho sem termo;
- 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 dos beneficiários directos;
- e) Inclusão e empregabilidade dos grupos mais vulneráveis aproveitando competências associadas aos seus países de origem;
- f) Estabelecer parcerias com entidades, públicas e privadas, bem como acordos de gestão de serviços e equipamentos, que visem potenciar as ações a desenvolver;
- g) Incorporação de um elemento fundador de nacionalidade síria e parcerias com organizações de ensino de línguas para colmatar barreiras culturais e linguísticas;
- h) Colaboração em redes de apoio social integrado, com parceiros públicos e privados e entidades da sociedade civil;

i) Informação e sensibilização da opinião pública sobre temas centrais para a intervenção, dirigidas preferencialmente a grupos estratégicos.

## **VII – Objectivos e actividades previstas para 2019**

### **1. Abertura do Mezze Porto**

O ano de 2019 será de procura de um espaço e de novas parcerias (bem como de reforço das já existentes) para a instalação do Mezze Porto. Esperamos ver confirmado o apoio da Câmara Municipal do Porto na obtenção de um espaço já assinalado através da InvestPorto, e situado no Largo da Alfândega. O projecto beneficiaria assim de excelente localização, estando a poucos metros da zona ribeirinha e do edifício da Alfândega, que atrai públicos diversos para aquela zona (que em contrapartida ganhará um novo dinamismo e cosmopolitismo, benéfico para a cidade no seu conjunto).

O espaço pretendido tem uma área de cerca de 100m<sup>2</sup> e terá uma capacidade de 70 lugares sentados (50 no interior e 20 em esplanada no exterior). A fácil ligação à rua permitirá fazer vendas quer de pão, quer de comida em modo take away.

À imagem do Mezze em Lisboa, para além da força intrínseca do projecto (assente no seu modelo e também na qualidade dos produtos e serviços), há a grande vantagem de não existir na cidade uma forte concorrência directa, que não sejam outros espaços de restauração com sabores e conceitos completamente distintos.

Para abrir uma unidade de negócio no Porto está previsto:

- a) Criação de protocolos e parcerias com a Câmara Municipal do Porto para a cedência de um espaço para o restaurante e apoio financeiro na área da certificação e estágio;
- b) Desenvolvimento de parcerias com instituições/empresas para angariação de investimentos compreendendo as seguintes rubricas:
  - i) Obras;
  - ii) Equipamento básico e administrativo;
  - iii) Mobiliário e decoração;
  - iv) Fundo de Maneio;
  - v) Marketing e Comunicação
- c) Lançamento de campanha e angariação de fundos, incluindo um concerto para o grande público;
- d) Jantares e workshops de promoção do projecto no Porto;
- e) Criação de 12 a 15 postos de trabalho para refugiados e imigrantes no Porto;
- f) Capacitar outros 6 refugiados em contexto de trabalho, por um período de 3 meses, através de estágios remunerados;
- g) Implementação e expansão dos serviços de catering e take away ao fim de 4 meses da abertura do restaurante;
- h) Garantir resultados positivos desde o primeiro ano de actividade do Mezze Porto.





## 2. Manter a qualidade e sucesso do Mezze Lisboa

O Mezze foi um êxito ao longo do seu primeiro ano de vida, com muitos altos e poucos baixos. Será preciso assegurar que assim se manterá e que não tratará de uma moda passageira, sendo necessário:

- a) Manter os 14 postos de trabalho a tempo inteiro para refugiados, para além de dois cargos de gerência e chefia de turno (16 no total);
- b) Garantir a inovação através de mudança sazonal de ementas (duas vezes por ano);
- c) Oferta diversificada e inovadora de produtos de take away, apresentados de forma ecologicamente sustentável;
- d) Estreitar a ligação entre a equipa e a comunidade, nomeadamente com festas para assinalar o final do Ramadão (Junho) e o segundo aniversário do Mezze (Setembro).

## 3. Expandir os serviços de catering

O Mezze quer apostar num serviço distintivo de catering, com grande qualidade e uma forte marca na inovação social. Será uma forte unidade de negócio que permitirá formar e empregar

ainda mais refugiados. Pretendemos:

- a) Servir dezenas de caterings ao longo do ano;
- b) Capacitar e garantir oportunidades de trabalho nos caterings a cerca de 10 refugiados;
- c) Desenvolver parcerias com empresas e instituições.

#### 4. Workshops nacionais

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 dez workshops de cozinha em Lisboa;
- b) Realizar cinco workshops de cozinha no Porto;
- c) Realizar cinco workshops noutras áreas do país, resultante do protocolo com o ACM.



#### 5. 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 o tema dos refugiados e das populações do Médio Oriente. São momentos fundamentais para a diminuição de barreiras culturais e por isso esperamos:

- a) Realizar seis 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 dos refugiados e da imigração.



## **VIII - Instrumentos de 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**

- 1.1. Previsão de Receita
- 1.2. Previsão de Despesas
- 1.3. Análise SWOT do Desempenho da PAP
- 1.4. Plano de Formação
- 1.5. Plano de BolEstágios
- 1.6. Plano de Iniciativas Culturais

## **2. Relatórios Financeiros**

- 2.1. Mapa de controlo orçamental da despesa
- 2.2. Mapa de fluxos de caixa
- 2.3. Balanço - activo
- 2.4. Balanço - fundos próprios e passivo
- 2.5. Demonstração de resultados
- 2.6. Donativos Aceites (Numerário; 0,5% do IRS; Equipamentos; Serviços Pro Bono)

## **3. Recursos Humanos**

- 3.1. Procedimentos concursais
- 3.2. Contratação
- 3.3. Formação
- 3.4. Mapas de Pessoal
- 3.5. Recibos de Vencimentos
- 3.6. Mapa de Despesas
- 3.7. Mapa de Férias e Faltas
- 3.8. Avaliação de Desempenho e Atribuição de Prémios
- 3.9. Comunicação relativa aos Funcionários da Instituição
- 3.10. Balanço Social

## **4. Regulamentos**

- 4.1. Regulamento Interno PAP
- 4.2. Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)
- 4.3. Código de Ética e Conduta
- 4.4. Regulamento de Concessão de Bolsas de Estágio
- 4.5. Regulamento Interno de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores

## **5. Regulamentos para as Unidades de Negócio**

- 5.1. Regulamento Interno Mezze

## **IX - Parcerias com entidades, públicas e privadas**

Estabelecimento e renovação de protocolos com entidades para fornecimento de materiais, divulgação, apoio financeiro, etc:

- a) Alto Comissariado para as Migrações - Protocolo no valor de 29.750 euros para capacitação de refugiados em contexto de trabalho e promoção de workshops a nível nacional destinados à comunidade de refugiados (com efeito entre 1 de Setembro de 2017 e 1 de Setembro de 2019)
- b) Câmara Municipal de Lisboa - Protocolo no valor de 27.500 euros, a distribuir por 2 anos (a contar a partir de 27 de Julho de 2017), para formação e capacitação de refugiados oriundos do

PMAR Lx;

c) Câmara Municipal do Porto - Criar um protocolo para formação e capacitação de migrantes à imagem do protocolo com a CML, bem como protocolo para o arrendamento do espaço do restaurante a um preço simbólico;

d) Fundação PSA - Candidatura ao prémio mobilidade, promovido pela Fondation PSA, no valor de 15.000 euros, que servirá para aquisição de um veículo comercial a ser utilizado no Porto;

e) Grupo Jerónimo Martins - Renovar o apoio financeiro no valor de 1.500 euros por mês, durante um ano, num valor global de 18.000 euros, que serão convertidos em produtos dos estabelecimentos “Recheio”, a ser utilizado no Mezze Porto;

f) Turismo de Portugal - Desenvolver um programa de formação adaptado a refugiados na Escola de Hotelaria de Lisboa (+/- 20 elementos) e Escola de Hotelaria e Turismo do Porto (+/- 20 elementos);

g) Nova Business School - Criação de um protocolo para a criação de um centro de formação e capacitação de migrantes, em parceria também com o Turismo de Portugal;

h) Vieira de Almeida & Associados – Sociedade de Advogados - Continuação do apoio jurídico para todas as questões legais relacionadas com a Associação.

## **X - Recursos Humanos**

a) Criação de postos de trabalho para refugiados e imigrantes, 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) Consultadoria 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.



## **XI - Comunicação**

- a) Assegurar a visibilidade do projecto em múltiplos meios de comunicação nacionais e internacionais;
- b) Continuação da parceria com a agência de comunicação O Apartamento;
- c) Lançamento do website;
- d) Consolidar a presença nas redes sociais através do aumento de seguidores no Facebook, Instagram e Twitter;
- e) Criação de um filme com a história da Associação Pão a Pão;
- f) 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 Mezza, uma linha exclusiva com qualidade e bom design, sob organização da empresa Blindesign Ethical Solutions.



## **XIII - Orçamento**

### **1. Orçamento Previsional 2019**

Em 2018 foram efectuados investimentos na expansão do Mezze Lisboa e na compra de equipamentos que se verificaram essenciais à operação. Para 2019 espera-se que o grande bolo de investimentos possa vir a acontecer com a abertura do Mezze Porto, cuja data de lançamento continua a ser difícil de estimar.

Desta forma, e para melhor compreensão, separamos o orçamento daquilo que é a continuação da operação já existente, do orçamento do Mezze Porto.

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

	Investimentos	Financiamento
	2019	2019
Obras Edifício		
Equip. Básico	5.000€	Autofinanciamento
Equip. Admin	1.000€	Autofinanciamento
Veículo Comercial		
Promoção & Marketing	5.000€	Autofinanciamento
Fundo de Maneio (compras)		
<b>Total</b>	<b>11.000€</b>	

Consideramos que a operação do catering irá exigir a aquisição de alguns materiais e que será necessário o aumento das rendas com a abertura de um escritório fixo em Lisboa, implicando custos administrativos.

Haverá também no decorrer deste ano uma maior aposta na promoção e no marketing para contrabalançar o efeito novidade do primeiro ano e para comunicar a maior aposta na operação do catering e do take away.

## 3. Proveitos Previsionais 2019

	2019
Restaurante	511.500€
Caterings e workshops	60.000€
Take away	30.000€
Subsídios à exploração	28.750€
<b>Total</b>	<b>630.250€</b>



## Custos Previsionais 2019

	2019
Custos com Pessoal	270.517€
Fornecimentos e Serviços Externos	124.973€
CMVMC	152.015€
<b>Total</b>	<b>547.505€</b>

Em 2018 estamos em linha para conseguirmos atingir os 500.000€ (valores sem IVA) em termos de proveitos originados da actividade do restaurante. Esperamos que a consolidação em 2019 e a promoção nos permita manter este nível de facturação.

A somar à actividade já em curso, teremos a aposta nos caterings e nos take away, que esperamos poderem vir a gerar proveitos adicionais a rondar os 8.000€/mês.

Em termos de custos, é nosso objectivo manter os custos com pessoal ao nível de 2018, aumentando a eficiência na operação.

Os fornecimentos e serviços externos irão sofrer um aumento resultante das rendas (a nova loja será paga durante os 12 meses e esperamos conseguir um escritório para a actividade administrativa).

Em termos de CMV, incorporamos os custos variáveis (pessoal não contratado e matérias-primas) dos caterings.

#### 4. Investimentos e orçamento previsional - Mezze Porto

Para a expansão para o Porto, colocamos o que já foi previsto no plano de negócios.

Em termos de proveitos e custos e considerando que, na melhor das hipóteses, o novo restaurante irá abrir apenas no segundo-semester, os valores apresentados referem-se apenas a 6 meses do ano.

	<b>Investimentos</b>	<b>Financiamento</b>
	<b>2019</b>	<b>2019</b>
Obras Edifício	15.000€	Capital Próprio
Equip. Básico	25.000€	Capital Próprio
Equip. Admin	2.000€	Capital Próprio
Decoração e Mobiliário	5.000€	Capital Próprio
Veículo Comercial	15.000€	Parcerias
Promoção & Marketing	2.500€	Capital Próprio
Formação	25.000€	Parcerias
<b>Total</b>	<b>74.500€</b>	

## 5. Receitas Previsionais 2019\*

	2019
Restaurante	240.000€
Subsídios à exploração	15.000€
<b>Total</b>	<b>255.000€</b>

## 6. Custos Previsionais 2019\*

	2018
Custos com Pessoal	136.250€
Fornecimentos e Serviços Externos	41.000€
CMVMC	60.000€
<b>Total</b>	<b>237.250€</b>

Apesar de um número superior de lugares para o espaço que pensamos vir a conseguir (+15 lugares), as receitas estimadas estão abaixo das projectadas para o primeiro ano de Lisboa (500.000€), isto apesar de considerarmos que no Porto as condições de procura, nomeadamente a localização, serão bem mais favoráveis.

De referir que todos os meios libertos terão como finalidade o financiamento de actividades da Associação e melhoria das condições de todos os trabalhadores, por forma a que a integração seja uma realidade cada vez maior.

O sinal da importância dos trabalhadores é dado pelo peso que os custos com pessoal têm nas previsões, muito superior à média da restauração. Isto reflecte a visão da Associação sobre a distribuição do valor gerado.

O mapa de investimentos é apenas estimado, mas já se consideram apoios à formação e à exploração via IEPF, Segurança Social, CM Porto, ou outros.

\*Receitas e custos compreendem apenas 6 meses de actividade

## **7. Nota**

O Plano de Actividades para o ano de 2019 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.