

Felt  
M  
A21

# RELATÓRIO E CONTAS 2018

Associação

pão PÃO

PROJECTO PARA A INTEGRAÇÃO  
DE REFUGIADOS DO MÉDIO ORIENTE

Maio de 2019

Feat  
Muy  
A21

## Índice

1. Nota da Direção	3
2. Organismo e Corpos Sociais	4
3. Missão	4
4. Áreas de Intervenção	4
4.1. Refugiados do Médio Oriente em Portugal	5
5. Modelo	5
6. Objetivos 2018	6
7. Atividade no ano de 2018	6
7.1. Experiência acumulada	7
7.2. Financiamento	7
7.3. Contratação	8
7.4. Capacitação e Empregabilidade	8
7.5. Parcerias com entidades, públicas e privadas	9
7.6. Reuniões dos corpos sociais	10
8. Resultados	11
8.1. Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro	12
8.2. Balanço Individual em 31 de Dezembro	13
9. Visão de Futuro e medidas de gestão	14
9.1. Reconhecimento como ONGD	14

Teet  
Mm  
Apm

## 1. Nota da Direção

A questão dos refugiados a atravessar dramaticamente o Mediterrâneo saiu aos poucos das primeiras páginas dos jornais e das notícias de televisão. Isto porque, em 2018, houve uma quebra substancial de pessoas chegadas à Europa através do mar (o acordo entre a UE e a Turquia produziu o seu efeito), mas ao mesmo tempo, a entrada dos refugiados passou a ser uma não-notícia.

É certo que o projecto da Associação Pão a Pão vive de uma certa empatia com esta causa. Muitas pessoas visitam pela primeira vez o restaurante Mezze por saberem que se trata de um contributo para a integração dos refugiados do Médio Oriente. Temíamos, por isso, que uma das consequências da falta de visibilidade mediática pudesse reflectir-se numa queda no número de visitas ao Mezze. Isso não aconteceu (até porque fomos construindo uma clientela habitual). Nem tão pouco o Mezze perdeu toda a atenção dos meios de comunicação por já não ser novidade. O restaurante é muito frequentemente citado como um exemplo a seguir, como aliás o demonstrou a visita do Presidente Marcelo Rebelo de Sousa, que em Junho ofereceu ali um almoço aos 28 embaixadores da UE em Lisboa para lhes mostrar que “a integração não é apenas uma palavra”. Mas 2018 foi sobretudo um ano de aprendizagem.

Abrimos portas em Setembro de 2017 com uma equipa que, na sua maioria, não tinha qualquer experiência de trabalho não-doméstico, mas que estava prestes a iniciar-se num sector particularmente exigente. Tendo isso em conta, e porque nos formámos e desenvolvemos como um objectivo social claro, começámos por ser menos interventivos em relação a alguns procedimentos, para nos focarmos nas questões mais essenciais da operação. No entanto, ao longo de 2018, fomos tendo melhor consciência do que poderíamos, e deveríamos, pedir à equipa, que foi ficando também mais capacitada para responder às exigências. A implementação dos procedimentos foi sendo feita aos poucos e chegámos ao final do ano ainda com algumas pontas soltas, mas bastante mais sólidos e preparados. Uma prova disso foi a atribuição do prémio anual do Congresso Nacional dos Cozinheiros, em Outubro: para além do impacto social, vimos assim reconhecida pelos pares a qualidade da cozinha que estamos a fazer e a forma profissional como operamos. Esta aprendizagem foi ainda, e principalmente, sobre nós próprios. No Mezze trabalham pessoas com uma história de vida difícil. Passaram por situações de um sofrimento inimaginável, deram a volta, seguiram em frente. Mas transportam essa bagagem consigo. Tal como trazem um relativo desconhecimento sobre a cultura da sua nova comunidade. Foi preciso acertar agulhas para nos fazermos entender de parte a parte. E nem sempre foi fácil. Mas podemos dizer que chegámos ao final do ano com um conhecimento sobre quem nós somos bastante mais rico. Se por uma infeliz razão tivéssemos que parar aqui, já teria valido a pena. Felizmente, ainda temos muito caminho para andar.

Falt  
Nuno  
ADL

## 2. Organismo e Corpos Sociais

A PAP - ASSOCIAÇÃO PÃO A PÃO ("Pão a Pão" ou "Associação") foi fundada em outubro de 2016 e 2017 representou o seu primeiro ano de atividade. São membros fundadores da PAP a Alaa Hariri, Francisca Gorjão Henriques, Nuno Mesquita e Rita Melo.

**Os órgãos sociais são compostos por:**

### Direção

Presidente: Maria Francisca Fiadeiro Gorjão Henriques  
Vice-Presidente: Ana Rita de Barros Ferreira Melo Costa  
Tesoureiro: Nuno Miguel Pinto Mesquita

### Mesa da Assembleia

Presidente: Maria Coll de la Câmara Folque de Mendóça  
Secretário: Alaa Al Hariri

### Conselho Fiscal

Presidente: Manuela Maria Ribeiro da Graça  
Secretário: Carlos António Gomes Mamedé  
Secretário: Rafael Carlos Pereira Drummond Borges

## 3. 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, fundamentalmente através da gastronomia, bem como outras iniciativas de cariz cultural.

## 4. Áreas de Intervenção

**Capacitação e emprego** - Promovemos soluções de empregabilidade de longa duração na forma de contratos de trabalho sem termo;

**Educação** - A PAP assegura uma formação formal decorrente da sua parceria com o Turismo de Portugal, e capacitação em contexto de trabalho no restaurante Mezze;

**Integração social e comunitária** - A aproximação entre os refugiados e a comunidade de acolhimento é potenciada pelas várias atividades da Associação

**Educação para o desenvolvimento** - A realização de debates e *workshops* programados ajudam a promover a divulgação das realidades dos países envolvidos no projeto junto da opinião pública.

#### 4.1. Refugiados do Médio Oriente em Portugal

Durante 2018 não se verificou um fluxo de entrada de refugiados em Portugal, permanecendo em território português uma população entre 800 e 1000 pessoas. A Associação Pão a Pão tem, no entanto, continuado a sua ação de capacitação e empregabilidade através do seu modelo de integração, com base nos objetivos traçados no Plano de Atividades.

A nossa expansão encontra-se, neste momento, limitada pelo reduzido número de refugiados na região Norte, para onde gostaríamos de vir a actuar.

#### 5. Modelo

Porque o pão é um dos elementos que nos ligam a casa, porque em Portugal conhecemos pouco da gastronomia do Médio Oriente e porque o empoderamento de mulheres e jovens refugiados tem como consequência a sua autonomização num novo contexto social, desafiámo-nos a criar o Mezze, um conceito de restaurante com pão árabe e vários dos pratos que o acompanham.

Da mesma forma, e porque o diálogo é fundamental para derrubar barreiras culturais e esbater preconceitos, faz também parte da nossa visão a promoção regular de *workshops* e debates, para que a integração seja interativa e bidirecional.

A importância e inovação da Associação Pão a Pão assenta num modelo que mantém um elo de ligação dos refugiados às suas origens, utilizando as capacidades e competências que esta população traz dos seus países, particularmente ao nível da gastronomia.

Centramos como prioridade, enquanto destinatários deste projeto, as mulheres e os jovens adultos, os principais grupos de risco entre a população de refugiados: as mulheres porque muitas vezes não adquiriram experiência profissional nos seus países de origem; os jovens porque interromperam os estudos devido à guerra e não tiveram tempo de integrar o mercado de trabalho.

Desde a criação da organização que olhamos para a implementação e aperfeiçoamento deste modelo numa lógica de expansão para múltiplas localizações, tanto a nível nacional como internacional.

Queremos, desta forma, gerar soluções de empregabilidade sustentável e contribuir para uma verdadeira inclusão de refugiados na sociedade.

teff  
pão  
AR-1

Teste  
h  
AR1

## 6. Objetivos 2018

Para o ano de 2018 a Pão a Pão propôs-se a dar continuidade ao trabalho iniciado no ano anterior, nomeadamente:

- a) Gestão do primeiro restaurante Mezze, no Mercado de Arroios, em Lisboa.
- b) Continuação dos dos serviços de *catering*, ainda em modo de teste;
- c) Alargamento dos postos de trabalho para 14-15;
- d) Continua capacitação dos trabalhadores em contexto de trabalho;
- e) Realização de iniciativas culturais do projeto Pão a Pão;
- f) Realização *workshops* de gastronomia árabe;

Adicionalmente, e tendo em vista o alargar da atividade para serviços de *catering* regulares e serviços de *take away*, a associação propôs-se a fazer investimentos para alargamento do espaço de confeção, compreendendo as seguintes rubricas:

- i. Obras;
- ii. Equipamento de cozinha;
- iii. Utensílios e materiais;

## 7. Atividade no ano de 2018

O ano de 2018 significou, acima de tudo, a estabilização do negócio social iniciado no ano anterior. O enorme sucesso desde a abertura do restaurante resultou num crescimento da equipa de 12 para 17 pessoas no início do ano e que culminou em Julho, com 21 trabalhadores (contratados e temporários) a darem o seu contributo, ajudando a preencher férias, faltas ou licenças de maternidade que, num grupo tão grande, acabam por acontecer.

Este crescimento trouxe assim enormes desafios na componente de gestão de recursos humanos, pela necessária adaptação a uma nova cultura e procedimentos de trabalho, à necessidade de melhoria contínua na satisfação dos clientes, na gestão de stocks e na capacidade de operar dentro de um espaço de trabalho reduzido.

Estas questões levaram a direção a definir melhor as hierarquias de trabalho, a organizar uma equipa de gestão operacional e a fazer uma aposta num novo gerente que pudesse ajudar à organização e profissionalização interna e gestão dos conflitos internos.

Apesar dos esforços e do correto diagnóstico quanto ao rumo a seguir na gestão dos RH, existiu uma enorme aprendizagem e identificação de erros, que conduziram a novas decisões na gestão sobre a equipa, com reflexos já em 2019.

O ano de 2018 ficou também marcado pelos fortes investimentos no alargamento do espaço da cozinha, tendo dois objectivos claros:

- a) Melhoria das condições de trabalho, de arrumação e armazenamento;
- b) Aumentar a capacidade da produção para potenciar os serviços de *catering* e de *take away*.

De realçar que todos os investimentos foram assegurados pelo lucro verificado no final de 2017.

Por último, importa referir que existiram também desafios contabilísticos, na medida em que o registo de algumas despesas, nomeadamente com o pessoal, esteve dependente de processos junto da segurança social e das finanças, o que resultou em algumas multas e alguns processos ainda por resolver. Não obstante, a posição da direção foi sempre a de favorecer a empregabilidade, ao mesmo tempo que trabalhou ativamente na procura das melhores soluções para estas questões.

### 7.1. Experiência acumulada

Conforme referido anteriormente, o ano de 2018 resultou num enorme acumular de conhecimento, em particular no que se refere à organização e gestão de recursos humanos. O facto de se ter arrancado o ano com 17 trabalhadores, passando por um máximo de 21 e acabando com 16, reflete a curva de aprendizagem que a equipa teve e a melhoria contínua no desempenho das funções e na alocação de recursos

A comunicação interna também assentou numa aprendizagem constante, resultado de temas sensíveis como sejam os impostos, os prémios, as férias, a legislação laboral, entre outros.

O ano de 2018 também trouxe uma nova realidade e uma grande aprendizagem, no que diz respeito ao controlo de gestão. O fim de vários subsídios e apoios que aconteceram em 2017, os cerca de setenta mil euros investidos no alargamento da cozinha e melhoria das condições de trabalho, a entrada e saída de colaboradores e o estabelecimento de um equilíbrio entre as melhores condições possíveis dos trabalhadores e as receitas geradas, obrigaram a direção a terminar o ano com um conjunto de medidas corretivas para implementar durante o início de 2019.

### 7.2. Financiamento

Em termos de financiamento, praticamente todo ele assentou em resultados transitados. A exceção resultou de alguns donativos - cerca de 26 mil - sendo que a sua maioria diz respeito ao protocolo com a Jerónimo Martins em vales recheio, no montante de 18 mil euros, que apesar de terem sido todos eles registados neste ano, boa parte foi utilizada no ano anterior.

Para além do referido acima e de algumas candidaturas a apoios, o atividade já assentou, em larga medida, nas receitas de exploração.

De referir que de dois protocolos com a Câmara Municipal de Lisboa e com o Alto Comissariado para as Migrações, de onde deveriam ter entrado cerca de 30.000 (respeitantes à segunda tranche do montante de apoio acordado em 2017), até ao fim do ano esse valor ainda não tinha sido entregue à Pão a Pão

### 7.3. Contratação

O ano de 2018 iniciou-se com a existência de 17 trabalhadores efetivos, terminando o ano com 16.

Conforme já referido, durante vários meses o número foi superior - até um máximo de 21, sendo que a larga maioria - 17 - foram trabalhadores contratados, sendo os restantes de trabalho pontual / temporário.

O processo de contratação foi estabilizado logo desde o início do ano, com implementação de processos bem definidos entre os gerentes, a equipa de gestão e a contabilidade, definindo-se com rigor todos os passos e condições de entrada.

Assim, e após processos de recrutamento que resultam de contactos pessoais ou indicação dos parceiros (CML, ACM, CPR, etc), após entrevista e aceitação, estabelece-se um contrato de trabalho sem termo, com período de experiência de 3 meses.

### 7.4. Capacitação e Empregabilidade

Em 2018, ao contrário do que se tinha verificado no ano anterior, não existiu nenhum curso de formação certificada com o Turismo de Portugal. A explicação resultou, acima de tudo, da não existência de trabalhadores / estagiários suficientes para se formar uma turma.

Não obstante, a capacitação em contexto de trabalho foi contínua, com a presença semanal de 2 chefs consultores e de uma consultora especialista em HCCP (a partir do 4º trimestre).

Esta aposta no desenvolvimento de competências foi o que permitiu que, apesar do volume de procura do restaurante não ter diminuído, se conseguisse terminar o ano com um número inferior de trabalhadores, esperando-se ainda uma nova redução no início de 2019.

Em termos de salários, estes mantiveram o patamar base nos 700€ e o patamar máximo nos 1100€. Estes valores estão acima dos recomendados pelas associações de restauração. Ao contrário da norma na indústria, os horários praticados são contínuos, não havendo a política de turnos bipartidos. São dadas 2 folgas fixas por semana (Domingo e 2ª feira). A Associação, em função dos resultados e da folga orçamental de que dispôs durante o ano, foi também capaz de assegurar prémios de produtividade, que equivaleram a 2 salários completos.

Fott  
Uma  
APM



7.5. Parcerias com entidades, públicas e privadas

Durante o ano de 2018 deu-se continuidade a várias das parcerias já estabelecidas no ano anterior, nomeadamente :

a. **Alto Comissariado para as Migrações**

Protocolo para atribuição de uma comparticipação financeira 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. Em 2017 foi pago 50% desse valor, estando o restante ainda pendente.

b. **Câmara Municipal de Lisboa**

Protocolo para atribuição de uma comparticipação financeira no valor de 27.500 euros, a distribuir por 2 anos, para formação e capacitação de refugiados. Em 2017 foi pago 50% desse valor, estando o restante ainda pendente.

c. **Grupo Jerónimo Martins**

Protocolo para atribuição de uma comparticipação financeira no valor de 1.500 euros por mês, durante um ano, num valor global de 18.000 euros, que têm sido convertidos em produtos dos estabelecimentos "Recheio".

d. **Vieira de Almeida & Associados - Sociedade de Advogados**

Apoio jurídico na elaboração dos estatutos, constituição da Associação e todas as questões legais.

e. **SPEAK - Intercâmbio de Línguas e de Culturas**

Apoio no ensino da língua portuguesa à equipa do restaurante, com aulas semanais.

f. **Fidelidade - Seguros**

Oferta de seguros necessários para o funcionamento do restaurante, cobrindo pessoal, equipamento e responsabilidade civil.

FAT  
MUN  
ADY

JCM  
MMS  
AP1

## 7.6. Reuniões dos corpos sociais

### 4 de janeiro de 2018: Reunião de Direção

- a. Elaboração de um calendário de actividades para o ano de 2018.
- b. Preparação da candidatura da Pão a Pão ao estatuto de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD).

### 19 de fevereiro de 2018: Reunião do Conselho Consultivo

- c. Missão e funcionamento do Conselho Consultivo;
- d. Apresentação do projeto e dos seus desenvolvimentos iniciais;
- e. Formas de colaboração dos membros do CC com a Associação Pão a Pão;

### 26 de abril de 2018: Reunião de Direção

- f. Desenvolvimento da cozinha de produção de catering e take away;
- g. Contratação de um novo gerente para o Mezze.

### 4 de junho de 2018: Reunião de Direção

- h. Elaboração do Relatório e Contas de 2017 a ser apresentado na reunião da Assembleia Geral da Pão a Pão.

### 9 de julho de 2018: Reunião de Direção

- i. Definição dos serviços a prestar à Associação pela empresa de consultoria Touch Hub e pela Francisca Gorjão Henriques Unipessoal Lda.;
- j. Elaboração do site da Pão a Pão;
- k. Possibilidade de criar a figura de fiador na Associação.

### 26 de Julho de 2018: Assembleia Geral

- l. Apreciação e aprovação dos documentos de prestação de contas relativos ao m. exercício de 2017;
- n. Deliberação sobre a proposta de aplicação dos resultados do exercício de 2017
- o. Apreciação e aprovação dos termos da colaboração e dos serviços a prestar pela empresa Touch Hub - Empresa Social de Consultoria, Lda. à Pão a Pão;
- p. Apreciação e aprovação dos termos da colaboração e dos serviços a prestar pela empresa Francisca Gorjão Henriques unipessoal Lda. à Pão a Pão;
- q. Discussão geral sobre a atividade da Associação e de outros assuntos com interesse para a Associação.

### 13 de novembro de 2018: Reunião de Direção

- r. a. Elaboração do Plano de Actividades de 2019 a ser apresentado na reunião da Assembleia Geral da Pão a Pão.

### 20 de dezembro de 2018: Assembleia Geral

- s. Apreciação e aprovação do Plano de Atividades e Orçamento para 2019;
- t. Admissão da Associada Diana Lourenço;
- u. Discussão geral sobre a atividade da Associação e de outros assuntos com interesse para a Associação.

## 8. Resultados

ETA  
MDO  
ARR

2018 caracterizou-se por ser o primeiro ano completo de atividade. Tal como já verificado no final de 2017, em que os proveitos operacionais ultrapassaram em muito as previsões, este ano seguiu em linha com o que se vinha a verificar, situando-se a 31 de dezembro em 478.106,75 €, cerca de 200 mil euros acima do inscrito no plano de atividades.

Ao contrário do que tinha sido previsto, os proveitos foram oriundos quase na totalidade da atividade do restaurante, visto que tanto os serviços de catering como os workshops representaram aproximadamente 13 mil euros.

Em termos de subsídios e donativos, este valor situou-se em 51.495€, sendo que destes, 18.000€ representam o apoio em géneros da Jerónimo Martins, apesar de grande parte ter sido utilizada ainda em 2017.

De referir que o restaurante, não contando com alguns dias de encerramento pontuais, esteve fechado 15 dias em Maio para obras e 15 dias em Agosto para férias, dando uma média de proveitos/mês de 43 mil euros. Em 2019 contamos reduzir o tempo de encerramento para 15 dias.

Assim, o total dos rendimentos operacionais foi de aproximadamente 530 mil euros.

Em termos de gastos, os CMVMC atingiram o valor de 141.344€, o que equivale a cerca de 29% dos proveitos e em linha com o que se verifica na indústria.

Os fornecimentos e serviços externos atingiram o valor de 131.068€, sendo que a maioria está relacionada com os trabalhos especializados (marketing, controlo de gestão, consultoria), encontrando-se também em linha com a média do mercado.

No que se refere aos gastos com pessoal, o valor total situou-se nos 245.128€, representando acima de 51% do total de proveitos operacionais. Este valor reflete não só o grande esforço de capacitação em contexto de trabalho, assegurando uma resposta adequada à enorme procura do restaurante com a entrada de mais pessoas, muitas delas sem experiência profissional, mas também o empenho que a direção teve em distribuir prémios pelos trabalhadores, reforçando o seu papel de integração.

Desta forma, os resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos situaram-se nos 2.604,94€

Já o resultado líquido, considerando todas as rubricas, foi ligeiramente negativo, situando-se em -8.146,83€.

No que se refere ao balanço, de realçar o crescimento do ativo fixo em mais de 55 mil euros, o que reflete os investimentos efetuados, tanto em obras de recuperação, como em equipamentos, na expansão da área de produtiva.

Verifica-se também, por esse motivo, uma forte redução, cerca de 47 mil euros, do valor em caixa, visto que os investimentos foram suportados por esta rubrica.

## 8.1. Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro

Fall  
 Nina  
 ARU

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

514056460

Montantes expressos em EURO

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		31-12-2018	31-12-2017
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>			
Vendas e Serviços Prestados	8	478.106,75 €	175.510,23 €
Subsídios, doações e legados à exploração	9	51.495,00 €	104.244,22 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	10	- 141.344,23 €	- 36.438,52 €
Fornecimentos e serviços externos	11	- 131.068,34 €	- 69.711,62 €
Gastos com pessoal	12	- 245.128,22 €	- 60.950,95 €
Outros rendimentos		1.220,34 €	€
Outros gastos		- 10.676,36 €	- 836,13 €
<b>Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>2.604,94 €</b>	<b>111.817,23 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5	- 10.289,14 €	- 5.171,22 €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>- 7.684,20 €</b>	<b>106.646,01 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		€	€
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>- 7.684,20 €</b>	<b>106.646,01 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período		- 462,63 €	- 504,38 €
<b>Resultado líquido do período</b>		<b>- 8.146,83 €</b>	<b>106.141,63 €</b>

JAA  
 Mury  
 ADM  
 JAA

## 8.2. Balanço Individual em 31 de Dezembro

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018

514056460

Montantes expressos em EURO

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		31/12/2018	31/12/2017
<b>ATIVO</b>			
<b>Ativo não corrente:</b>			
Ativos Fixos Tangíveis	5	76 735,75 €	20 794,90 €
Investimentos Financeiros		1 236,94 €	254,34 €
		<b>77 972,69 €</b>	<b>21 049,24 €</b>
<b>Ativo corrente:</b>			
Inventários	6	1 102,93 €	2 154,00 €
Créditos a receber		1 717,50 €	1 390,00 €
Diferimentos		805,95 €	- €
Outros ativos correntes		40 050,08 €	24 365,67 €
Caixa e depósitos bancários	4	49 263,65 €	96 964,39 €
		<b>92 940,11 €</b>	<b>124 874,06 €</b>
<b>Total do Ativo</b>		<b>170 912,80 €</b>	<b>145 923,30 €</b>
<b>FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO</b>			
<b>Fundos Patrimoniais</b>			
Fundos		4 000,00 €	4 000,00 €
Resultados transitados		106 141,63 €	- €
		<b>110 141,63 €</b>	<b>4 000,00 €</b>
Resultado líquido do período		8 146,83 €	106 141,63 €
<b>Total dos fundos patrimoniais</b>		<b>101 994,80 €</b>	<b>110 141,63 €</b>
<b>Passivo:</b>			
<b>Passivo Corrente</b>			
Fornecedores		21 928,54 €	1 500,28 €
Estado e outros ente públicos	6	15 280,88 €	9 359,09 €
Outros passivos correntes		31 708,58 €	24 922,30 €
		<b>68 918,00 €</b>	<b>35 781,67 €</b>
<b>Total do Passivo</b>		<b>68 918,00 €</b>	<b>35 781,67 €</b>
<b>Total dos Fundos Patrimoniais o e do Passivo</b>		<b>170 912,80 €</b>	<b>145 923,30 €</b>

## 9. Visão de Futuro e medidas de gestão

Conforme já referido, o ano de 2018 representou não só uma normalização da atividade, mas também o início do ajustamento necessário de todos os recursos e processos, como forma de preparar o crescimento da organização, tanto da atividade do restaurante, como dos caterings e de projetos mais complexos, como seja a possível criação de um franchising social.

Seja como for, o ano também serviu de alerta, a começar pelos resultados líquidos negativos. É compreensão da direção que é necessário atuar operacionalmente a vários níveis, sendo que à data deste relatório, já várias correções foram implementadas:

- a. Renegociação com fornecedores de mercadorias e matérias-primas – será possível reduzir entre 20% e 30% este custo.
- b. Gastos com pessoal – depois de um ano de adaptação, a equipa irá ser composta por 14-15 pessoas, permitindo uma redução entre 15% e 20% destes gastos. Quer-se também associar os prémios a uma política que reflita a margem operacional, o que permitirá fazer flutuar estes gastos em função da atividade.
- c. Aumento de rendimentos – o tempo de encerramento em 2019 será inferior, em 15 dias, ao verificado em 2018, o que significa um valor potencial adicional de 5%. A somar a isto, o início dos serviços regulares de catering permitirá que esta rubrica possa vir a representar 5%-10% dos proveitos.

Para além do referido acima, o primeiro semestre de 2019 irá permitir começar a gerir stocks através do software de gestão, o que facilitará a deteção de eventuais desvios. O novo ano também trará uma maior exigência ao nível de todos os processos, quer de segurança e higiene no trabalho, como na política de gestão de recursos humanos, onde se pretende desenvolver um sistema de avaliação que permita valorizar corretamente o comportamento da equipa e do negócio.

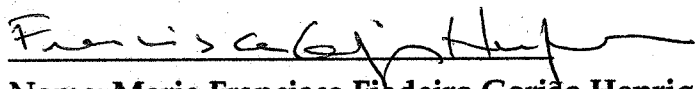
No que se refere às visões de médio e longo prazo, a Associação estará envolvida num programa de crescimento promovido pela Universidade Nova, VdA, PWC e BPI, o que permitirá estudar e, possivelmente, vir a colocar em prática algumas das nossas ambições:

- a. Desenvolvimento do modelo de franchising social;
- b. Construção de pontes com entidades internacionais;
- c. Desenvolver modelos de formação em contexto de trabalho;

### 9.1. Reconhecimento como ONGD

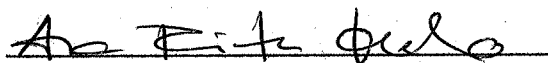
O ano de 2018 fica também marcado pelo reconhecimento da Associação com o estatuto de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) junto do Instituto Camões, aumentando as responsabilidades da Associação para os próximos anos.

## DIREÇÃO



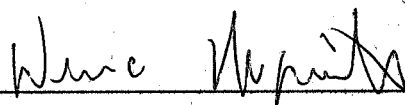
Nome: **Maria Francisca Fiadeiro Gorjão Henriques**

Cargo: Presidente da Direção



Nome: **Ana Rita de Barros Ferreira Melo Costa**

Cargo: Vice Presidente da Direção



Nome: **Nuno Miguel Pinto Mesquita**

Cargo: Tesoureiro da Direção

Lisboa, 13 de Maio de 2019