



PLANO DE ATIVIDADES 2024

Associação Pão a Pão

I INTRODUÇÃO

No momento em que escrevemos estas linhas, Israel lança uma ofensiva militar contra a Palestina que, até à data, fez mais de 20 mil mortos e dois milhões de deslocados. Ninguém sabe ainda quando é que esta invasão terminará, nem que efeitos transbordarão além das fronteiras do Médio Oriente. Além disso, há ainda guerra na Ucrânia, na Síria, no Sudão, na Etiópia, no Myanmar... Haverá uma nova vaga de pessoas refugiadas a tentar encontrar asilo na Europa? E será que o próximo Governo português estará disponível para as acolher? Vão ser alteradas as políticas da imigração? E que efeitos terá o novo Pacto para a Migração e Asilo que vai ser adoptado pela União Europeia?

O ano de 2024 será marcado por estes temas, que por enquanto trazem mais perguntas do que respostas. Apesar de a Associação Pão a Pão não trabalhar diretamente as questões do acolhimento, elas acabam sempre por se impor. Da nossa parte, estaremos sempre com margem para ajustar, acrescentar e mudar, sem prejuízo do trabalho que temos planeado. E apesar das perguntas que lançámos nas linhas anteriores nos trazerem inquietação, estamos apostados em fazer de 2024 um ano de crescimento da Associação.

Do lado do Mezze: O ano arrancará com o lançamento da linha de produtos gourmet — primeiro à venda no próprio restaurante, depois numa loja online e em alguns pontos de venda seleccionados. Queremos também levar mais dinamismo para o restaurante, trabalhando melhor a oferta, a relação com o cliente e o espaço físico. Vamos apostar ainda na angariação de mais serviços de catering e na organização de workshops, estimulando um outro tipo de relação com o projeto.

Em 2023, trabalhámos numa visão estratégica que conduza à entrada de investidores no negócio Mezze, tendo em vista a sua expansão para outras localizações; 2024 será altura de encontrar o(s) parceiro(s) certo(s) para o fazer. Reconhecemos o potencial de crescimento do restaurante, mas também as limitações da Associação em liderar isoladamente esse processo. Até porque o grande objetivo da PAP é focar-se no impacto.

Iremos organizar mais edições do **Mezze Escola**, com cursos em Lisboa, Porto e desejavelmente noutra local do país.

Vamos continuar a prestar atenção às questões da saúde mental, sobretudo das pessoas que trabalham connosco, mantendo as parcerias para o **ImigraMente**.

Será contratado um recurso para se focar na angariação de financiamento, de forma a garantir uma independência cada vez maior das receitas geradas pelo Mezze, bem como a possibilidade de avançar para outros projectos que tragam mais valias para a integração de

migrantes. É o caso do **Migrant Media Project**, um programa que alia a inclusão de jornalistas refugiados ao combate ao discurso de ódio e à xenofobia.

II CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA SOCIAL

Só em 2022 entraram em Portugal 118 mil imigrantes – o número mais elevado desde que há registo, e que veio elevar para 800 mil os estrangeiros no país. Ou seja, os estrangeiros formam hoje 7,6% da população.

Apesar da maioria estar em idade activa, a taxa de desemprego entre estrangeiros provenientes de países não europeus é mais do dobro da média nacional (14,7% e 6,1%, respetivamente). Mais de 1 em cada 3 tinham contratos temporários, e quase um terço (31%) viviam em situação de pobreza ou de exclusão social (11 pontos percentuais acima do valor da população portuguesa). Os números, apresentados em Dezembro pela Pordata (a base de dados da Fundação Francisco Manuel dos Santos) dizem-nos que há muito trabalho a fazer na inclusão de migrantes.

III MISSÃO

A Pão a Pão tem como missão o desenvolvimento de respostas que contribuam para a integração de refugiados e imigrantes nas comunidades locais. Como? Criando pontes que contribuem para a empregabilidade.

Começámos por fazê-lo através de um restaurante, o Mezze, e agora apostamos na formação, com o Mezze Escola, para garantir que mais pessoas têm acesso às ferramentas certas que lhes permitem entrar com maior igualdade no mercado de trabalho.

Continuamos ainda a prestar serviços na área de catering, e a envolver-nos na dinamização de eventos, debates e workshops de forma a criar um espaço de encontro e partilha de experiências, e também de maior consciencialização sobre a temática da migração.

Olhamos para as questões da imigração de forma cada vez mais holística, e sabemos que não há integração sem habitação e sem uma boa saúde mental.

A PAP tem, pois, como missão:

- Integração de migrantes;
- Eliminação de barreiras culturais;
- 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 e as competências que cada um traz consigo como veículo privilegiado para a empregabilidade e para a inclusão social.

Ao mesmo tempo, esta identidade partilhável é usada como ponte para a transmissão de saberes e a troca de culturas.

V 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:

1. 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;
2. Gestão e replicação de espaços multiculturais, que incluam a confecção e comercialização de produtos alimentares e não alimentares;
3. Educação formal e em contexto de trabalho, privilegiando a capacitação e formação certificada de migrantes;
4. Inclusão e empregabilidade dos grupos mais vulneráveis aproveitando competências associadas aos seus países de origem;
5. Estabelecimento de parcerias com entidades, públicas e privadas, bem como

acordos de gestão de serviços e equipamentos, que visem potenciar as acções a desenvolver;

6. Parcerias com organizações de ensino de línguas para colmatar barreiras culturais e linguísticas;

7. Colaboração em redes de apoio social integrado, com parceiros públicos e privados e entidades da sociedade civil;

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

VI OBJECTIVOS E ACTIVIDADES PREVISTAS PARA 2024

1. Estrutura da Associação

Vamos reforçar as áreas de gestão de projectos e candidaturas com a contratação de um recurso humano. Contaremos para isso com a parceria com a CESO e SONAE SGPS. Iremos também recorrer a prestações de serviços, nomeadamente na área de marketing e comunicação.

2. Restaurante 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 o seu saber fazer e a sua identidade num restaurante de cozinha do Médio Oriente. No Mezze, pessoas refugiadas e imigrantes recebem capacitação, podendo isso resultar num emprego estável ou na aquisição de ferramentas valorizadas no mercado de trabalho.

No Mezze, centramos como prioridade as mulheres que, por virem de contextos onde frequentemente o seu papel social está confinado à esfera doméstica, trazem pouca ou nenhuma experiência profissional. Proporcionando um local de trabalho seguro, que respeita os seus hábitos culturais e valoriza a sua identidade,

estamos também a potenciar a sua autonomia e a contribuir para o bem estar da família no seu conjunto. Privilegiamos ainda os jovens-adultos, outro grupo de risco em contexto de migração, igualmente por falta de um percurso académico e de experiência profissional.

Este ano, o Mezze vai focar-se nas seguintes áreas:

2.1 Novo modelo de gestão

Criar uma visão de futuro para a organização, com possibilidade de separação entre a área associativa e as áreas de negócio, considerando-se para o efeito a criação de novos veículos jurídicos, na forma de empresas sociais, que possibilitem a entrada de investimento/investidores sociais no negócio Mezze.

2.2 Capacitação e Profissionalização da equipa

- Manter o foco na implementação de procedimentos e desenvolvimento das competências da equipa, nomeadamente através de acções de formação;
- Estágios profissionais e parcerias para serviços pontuais (como caterings), nomeadamente junto da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa.

2.3 Assegurar a qualidade e sucesso do Mezze

- Garantir a inovação através de mudança sazonal de ementas (duas vezes por ano) e da introdução de menus em algumas datas especiais;
- Introduzir melhorias no atendimento ao público, com maior capacidade de venda directa ao cliente.
- Investir na comunicação

2.4 Expandir os serviços de catering e take-away

A área do take-away e entregas ao domicílio continua em crescimento. Pretendemos:

- Aumentar o número de refeições para fora vendidas no restaurante;
- Aumentar o número de refeições entregues em casa;
- Desenvolver parcerias com empresas e instituições para entrega de refeições e caterings;
- Promover uma oferta diversificada e inovadora de produtos de catering e take-away,

apresentados de forma ecologicamente sustentável.

2.5. Lançamento dos produtos embalados Mezze

Alguns dos produtos do Mezze serão preparados e embalados de forma a terem um prazo de conservação mais alargado, com um packaging atrativo, para serem vendidos no restaurante, numa loja online (alojada no site do Mezze) e em alguns pontos de venda estratégicos, associados à qualidade. Conta com sete referências na fase de arranque.

Será necessário:

- Produzir e embalar em quantidade numa cozinha da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL, com a qual já existe parceria)
- Desenvolver a loja online
- Estabelecer ligações com postos de venda extra-Mezze
- Desenvolver estratégia de comunicação e marketing

3. Formação e capacitação

A formação e a capacitação são fundamentais para melhorar o acesso ao emprego por parte de migrantes.

Foi esse o objectivo do projecto Mezze Escola, posto em prática em 2022. Trata-se de um curso de cozinha certificado para pessoas migrantes, desenhado em parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL / Turismo de Portugal), onde decorrem os cursos de restauração. O programa teórico-prático de quatro meses é dividido em módulos relacionados com as áreas genéricas - como Língua Portuguesa, Desenvolvimento Pessoal, Social e Criativo, Literacia Financeira ou Direito Laboral - e as áreas específicas da hotelaria e restauração, como Higiene e Segurança Alimentar, Pastelaria, ou Cozinha Tradicional Portuguesa, entre outros. A este período na Escola, seguem-se dois meses de formação em contexto de trabalho, nomeadamente no restaurante Mezze e em outros restaurantes parceiros, onde serão consolidados os conhecimentos adquiridos. Na última etapa do programa, a PAP fará a ponte entre formandos e empregadores.

As quatro edições completas do curso permitiram-nos fazer alguns ajustes, nomeadamente no reforço das aulas de Língua Portuguesa e na introdução de uma componente de gestão para lançamento do próprio negócio. Estas alterações serão introduzidas e testadas em 2024 e implicam um aumento do número de horas. Contamos também ter fechado um

acordo com o IEFP de forma a garantir bolsas de frequência do curso aos formandos, condição fundamental para o reforço horário que pretendemos introduzir.

Além disso, a Pão a Pão recebeu um apoio da Câmara Municipal de Lisboa no âmbito do PRR - Operações Integradas Metropolitanas que será direcionado para a população migrante acolhida na freguesia do Lumiar. Iremos desenvolver ações de capacitação em conjunto com parceiros, e formação no Mezze Escola.

3.1. Mezze Escola

- Dar seguimento aos cursos de restauração nas Escolas de Hotelaria e Turismo de Lisboa e do Porto, com pelo menos mais uma edição do Mezze Escola em cada uma das organizações.
- Desenvolvimento de uma visão mais alargada do Mezze-Escola, com módulos que permitam a aquisição de outro tipo de competências, mais qualificadas, como criação e desenvolvimento do próprio negócio, reforço de competências específicas como seja o HACCP, ou outras acções de capacitação que melhorem as competências dos nossos beneficiários na procura de emprego.

3.2 Replicação

A PAP recebeu um apoio da SONAE SGPS para a replicação do Mezze Escola noutros pontos do país para além de Lisboa e Porto, dirigido sobretudo a pessoas deslocadas da Ucrânia. Será necessário fazer:

- Mapeamento da distribuição de migrantes no país alinhado com a localização das Escolas de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal
- Estabelecimento das parcerias com as Escolas de Hotelaria fora de Lisboa e Porto
- Arranque de nova edição num outro ponto do país (2024-2025)

4. Migrant Media Project

Os jornalistas refugiados e imigrantes acolhidos na UE estão na melhor posição possível para trazerem diversidade para as redacções europeias. Apesar da distância geográfica, continuam com um acesso a fontes de informação nos seus países de origem que um repórter português, por exemplo, nunca terá.

O Migrant Media Project será uma plataforma para jornalistas migrantes, facilitando a publicação do seu trabalho em meios de comunicação portugueses e estrangeiros. Estes jornalistas podem também ser o elo com as suas próprias comunidades dentro dos países que os acolheram. Porque não, através deles, ficamos a conhecer melhor as realidades de outros migrantes instalados aqui, ultrapassando assim barreiras linguísticas e culturais que nos impedem de aprofundar alguns dos temas que lhes dizem diretamente respeito?

Neste projecto, a Pão a Pão actuará como um mediador, fazendo a ponte entre os jornalistas residentes identificados com a parceria das organizações de acolhimento (portuguesas e não só) e um grupo de meios de comunicação disponíveis para publicar os seus artigos. No processo, contribui-se para a sua própria integração e combate-se o discurso de ódio e a xenofobia.

Vamos fazer as seguintes ações:

- Desenhar o programa e montar um piloto;
- Desenvolver a parceria com o jornal Expresso;
- Estabelecimento de parcerias com as organizações de acolhimento europeias e portuguesas para identificação dos jornalistas;
- Desenvolver parcerias para a realização de workshops e acções de formação para jornalistas migrantes.
- Preparar candidatura ao financiamento da Creative Europe em 2025

5. Imigrante

Os traumas sofridos nos países de origem e/ou percursos feitos em busca de asilo constituem por vezes fortes barreiras à integração. O programa Imigrante promove uma abordagem holística, considerando que a capacitação social e psicológica ajudam a promover a empregabilidade e a inclusão.

Vamos continuar a contar com os serviços da CEPAC para promover os vários aspectos que concorrem para o bem estar da equipa, nomeadamente apoio psicológico, clínico, alimentar, etc.

6. Workshops

Os workshops de gastronomia têm sido uma ferramenta muito útil para a partilha da identidade dos migrantes a viver em Portugal. Em 2023 fizemos alguns testes para

transformar este modelo de partilha, numa verdadeira linha de negócio. Assim, é nosso objetivo realizar, pelo menos, um workshop por mês, maioritariamente em Lisboa, mas também no Porto.

7. Debates

Através de debates informais, a comunidade local ganha um conhecimento mais aprofundado das várias realidades relacionadas com questões migratórias. A PAP quer continuar a afirmar-se cada vez mais como uma referência nesta área. São momentos fundamentais para a diminuição de barreiras culturais e por isso esperamos:

- a) Realizar dois 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.

8. Eventos

Vamos continuar a assinalar algumas datas especiais como forma de chamar a atenção para questões relacionadas com a inclusão. Pretendemos organizar dois eventos este ano.

VII. PARCERIAS

Continuamos a apostar fortemente nas parcerias, porque juntos fazemos mais e melhor. Queremos reforçar relações já existentes, bem como realizar novos acordos e protocolos com entidades para fornecimento de matérias primas, divulgação, apoio financeiro, etc.

Mezze Escola

- Alto Comissariado para as Migrações - Identificação de formandos
- BPI - Fundação La Caixa
- Câmara Municipal de Lisboa - Identificação de formandos e apoio financeiro no âmbito do PRR
- Jesuit Refugee Service (JRS) - identificação de formandos
- Turismo de Portugal - Aplicação do programa de formação Mezze Escola

nas Escolas de Hotelaria e Turismo de Lisboa, Porto e outras zonas do país

- São Luiz Teatro Municipal

Migrant Media Project

- CESO Development Consultants
- Expresso
- Outras parcerias com media e associações nacionais e europeias

Comunicação

- Digital Act: Apoio na comunicação nas redes sociais
- Trebud: Apoio no marketing
- três agá - Strategic Design Studio: Desenvolvimento de conteúdos gráficos da PAP e dos seus projectos

Apoio jurídico

- Vieira de Almeida & Associados - Sociedade de Advogados (VdA): Continuação do apoio

jurídico para todas as questões legais relacionadas com a Associação

Candidaturas / Financiamento

- CESO Development Consultants: Apoio para a submissão de candidaturas a fundos públicos e privados

Auditoria

- PwC Portugal: Auditoria de contas da PAP

Apoio aos beneficiários

- Centro Padre Alves Correia (CEPAC): Parceria para apoio social e psicológico aos trabalhadores do Mezze

Apoio à estrutura da Associação

- Câmara Municipal de Lisboa (CML): Apoio financeiro para RH
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)

Mezze

- Centralmed - Segurança e Saúde no Trabalho: Serviço contratado Medicina no Trabalho e apoio na preservação da saúde do trabalhador.
- Escola Artística António Arroio: Parceria para a produção de produtos cerâmicos desenhados pelos alunos.
- MAFEP - Segurança Contra Incêndios: Serviço contratado e apoio na manutenção e boas práticas contra incêndios.
- Onex Hotmec - Manutenção de Equipamentos Hoteleiros: Parceria para a manutenção preventiva e curativa dos equipamentos industriais.
- SIA arquitectura: Apoio no desenvolvimento de soluções de design de interiores.
- Teresa Rogado Guerreiro - Nutricionista & Advisor: Serviço contratado para a Formação em HACCP e apoio na implementação dos procedimentos em higiene alimentar.
- Über - Serviços de desinfestação: Serviço contratado para o controlo de pragas e apoio na implementação das melhores práticas.
- Vorwerk: Apoio na manutenção, reparação e aquisição de robots de cozinha a melhores preços.

VIII RECURSOS HUMANOS

Esta é uma das áreas nas quais a Associação despende mais tempo e energia..

A gestão de recursos humanos é sempre fundamental para o bom funcionamento dos projetos, mas neste caso concorre também para o êxito da nossa própria missão. Sabemos quanto o emprego é um pilar no processo de inclusão social.

Assim, este ano vamos trabalhar para:

1. 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;
2. Formação de refugiados e imigrantes em restauração;
3. Contratação de refugiados e imigrantes para prestação de serviços (catering, workshops, eventos, etc);
4. Consultoria e formação;
5. Continuação da colaboração com entidades para prestação de serviços de consultoria e formação assente no modelo Pão a Pão, com o objectivo de assegurar as seguintes áreas da Associação:
 - Gestão de Recursos humanos;
 - Gestão Financeira;
 - Comunicação e Marketing;
 - Administrativa;
 - Inovação de negócio: parcerias e expansão dos projectos da associação;
 - Legal;
 - Gestão Hoteleira;
 - Contabilidade;
 - Implementação das medidas de HACCP.
6. Promoção do bem estar dos trabalhadores do Mezze nomeadamente:
 - Manutenção do contrato com a Coverflex - plataforma de gestão de benefícios para os colaboradores;

- Protocolo com a CEPAC (Centro Padre Alves Correia), organização que avalia as necessidades e auxilia pessoas em situação de vulnerabilidade social;
- Aposta na gestão de talento da equipa e na sua constante motivação e crescimento profissional assim como progressão de carreira.

IX COMUNICAÇÃO

O lançamento da linha de produtos Mezze, bem como a dinâmica trazida pelos novos pratos que devem aparecer de forma mais regular, serão momentos oportunos para um aumento da comunicação do Mezze. Enfrentando agora mais concorrência do que nos primeiros anos, o Mezze terá de saber aproveitar o espaço mediático, criando ações para o potenciar.

Para além disso, a PAP vai continuar a comunicar os seus diferentes projectos e iniciativas, desde os eventos e debates, aos novos projetos, como o Migrant Media Project.

Pretendemos:

- Assegurar a visibilidade dos diferentes projectos em múltiplos meios de comunicação nacionais e internacionais;
- Continuação da parceria com a agência de comunicação três agá studio no desenvolvimento da imagem;
- Consolidar a presença nas redes sociais através do aumento de seguidores através da parceria com a Digital Act;
- Garantir a presença em jornais, revistas e redes sociais que reforcem a missão da PAP;
- Garantir um recurso dedicado apenas a esta área (através de voluntariado ou financiamento externo).

X ORÇAMENTO

À data de elaboração deste documento já é seguro afirmar que, em contraste com os resultados muito positivos de 2022 (EBITDA a rondar os 60 mil euros), os números de 2023 serão negativos num valor que será, certamente, de várias dezenas de milhares de euros. Os resultados de um ano explicam com alguma facilidade os resultados do outro, na medida em que os mais de 90 mil euros de donativos angariados há cerca de dois anos transitaram para e foram aplicados na sua maioria, em 2023. Há também o caso do apoio do BPI Solidário, atribuído no início de 2023, creditado em apenas 40% do valor, apesar de já se ter cumprido cerca de 2/3 das metas/investimentos.

Nessa medida, e depois da “montanha-russa” verificada durante a pandemia e desta flutuação de resultados e liquidez verificada nos últimos dois anos, olhamos para 2024 quase como um ano zero. Nesta perspectiva, podemos afirmar que vamos trabalhar em cima do que podem ser considerados bons resultados do negócio Mezze em 2023, isto apesar de ter havido uma redução de cerca de 3% das receitas. Há também a destacar os apoios e liquidez já assegurados para 2024, com a entrada prevista de mais de 130.000€, por via dos apoios do PRR, BPI Solidário, SONAE (via protocolo) e IEFP (apoios à contratação), e onde esperamos somar mais alguns apoios e donativos.

Relativamente ao negócio Mezze, o objectivo estratégico de o abrir à entrada de investidores, por via da criação de uma empresa social, mantém-se. Mas apresentamos este plano sem considerarmos essa realização. Dessa forma, mesmo assumindo um pequeno crescimento das receitas do restaurante, as grandes apostas no negócio estão centradas sobre as linhas de produto/serviços complementares, nomeadamente:

1. Catering: em 2023 duplicou-se a receita verificada em 2022, tendo-se atingido cerca de 24.000€. Consideramos que é possível crescer, no mínimo, 50% em 2024, especialmente pelo facto deste mercado ter tido um maior movimento no segundo semestre;
2. Take Away: Queremos fazer uma aposta clara nesta linha, nomeadamente através de protocolos com empresas para entregas regulares, o que pode significar um volume de receitas substancialmente maior, junto com uma redução dos custos variáveis, uma vez que a não dependência das plataformas (i.e. Uber Eats), torna a operação consideravelmente mais barata;

3. Workshops: No final de 2023 foi testado um novo modelo de workshops, junto de empresas, mas que pode ser adaptado a particulares. Este modelo pressupõe um número muito superior de participantes (entre 16 e 25) e valores por pessoa mais elevados do que tinha sido praticado anteriormente. Nos testes que foram feitos, não só foram muito rentáveis (receitas e margem), como o nível de satisfação dos clientes foi muito elevado. É objetivo fazer 1 workshop por mês, com receitas, em média, de 1.250€/cada.
4. Produtos embalados: Finalmente, depois de vários anos a falar sobre essa possibilidade, no 4^a trimestre de 2023 começaram a ser trabalhados e certificados os primeiros produtos embalados da marca Mezze. As vendas irão iniciar-se no primeiro trimestre de 2024, de onde esperamos trazer mais alguma receita adicional para o negócio. É objetivo desta linha posicionar-se em múltiplos canais de distribuição, o que trará um potencial acrescido à capacidade de gerar receitas.
5. No que se refere ao restaurante, considerando a estabilidade das receitas, esperamos atuar bastante na redução dos custos, por via de um maior controlo e eficiência da operação (que já veio a ser feito na segunda metade de 2023) e da renegociação com fornecedores, como também numa maior dinâmica em termos de renovação de oferta e de políticas comerciais mais agressivas. As receitas e custos aqui apresentados são conservadoras face ao que contamos alcançar, pelo que esperamos surpreender pela positiva no final do período.

No que se refere às restantes áreas de atuação, não geradoras de receitas próprias, iremos focar-nos principalmente em duas áreas:

1. Mezze-Escola: Através do lançamento de novos ciclos formativos em Lisboa e Porto, bem como assegurar a sua replicação para novas localizações, o que poderá acontecer ainda em 2024, ou pelo menos a sua preparação para início em 2025. Grande parte dos investimentos fora do Mezze serão feitos nesta área, não só para pôr em prática as formações, como para financiar as formações dos próximos anos.
2. Migrant Media Project: Novo projecto da associação, em consonância com o papel que queremos desempenhar em termos de advocacia e luta pelos direitos dos imigrantes no espaço europeu, tanto no acesso ao trabalho como na sua representatividade cultural. Este projecto não tem previstos investimentos além do envolvimento de recursos humanos para a sua implementação na forma de piloto e para angariação de financiamento.

Por último, ao nível mais transversal, irá ser criada uma nova área dentro da associação, focada na angariação de financiamento para os vários projectos, que beneficiará da parceria com a CESO. Para o efeito, está já programada para Fevereiro a entrada da pessoa que irá ficar responsável por esta área e que irá, igualmente, dar apoio à gestão do Mezze-Escola.

Um segundo ponto, muito relevante, é também a aposta clara no marketing digital, enquanto suporte ao crescimento, tanto das áreas de negócio (objetivo vendas), como dos outros projectos (financiamentos e donativos). Para isso, iremos investir até 10.000€ mensais em Google Adwords (“*budget*” Ad Grants), a fundo perdido, para aumentar a nossa pegada digital e potenciar todas as actividades desenvolvidas.

1. Investimentos

ÁREAS DE INTERVENÇÃO	OBJETIVO	INVESTIMENTO ESPERADO	FINANCIAMENTO
Mezze-Escola e Outras formações e capacitações	Formação para refugiados e imigrantes	100.000 €	BPI Solidário SONAE SGPS
Migrant Media Project	Promoção de emprego e promoção cultural de jornalistas imigrantes no espaço europeu	----- €	PAP
Recursos Humanos	Contratação de RH para angariação e gestão de financiamentos.	20.790 €	SONAE SGPS
Marketing Digital	Potenciar alcance junto de consumidores, parceiros e beneficiários	Até 10.000€/mês	Google Ad Grants
Negócio Mezze	Continuação e expansão do negócio	517.329 €	Receitas Mezze

2. Resultados Previsionais

2.1. Proveitos Operacionais PAP 2024

NEGÓCIO MEZZE	2024 ²	2023 ¹	2022
Restaurante	475.780 €	462.423 €	489.312 €
Caterings	35.961 €	23.974 €	11.134 €
Take Away	37.568 €	25.045 €	25.705 €
Workshops	15.000 €	2.500 €	-----
Produtos Embalados	12.000 €	-----	-----
TOTAL	576.309 €	513.932 €	530.691 €
PAP / FINANCIAMENTO PROJECTOS			
Subsídios e donativos		100.000 €	199.226 €
IEFP	20.200 €		
PRR	50.000 €		
BPI Solidário	45.000 €		
SONAE SGPS	30.000 €		
Outros Donativos	6.000 €		
TOTAL	151.200 €	100.000 €	199.226 €
TOTAL PROVEITOS	727.509 €	613.932 €	729.917 €

¹ Valor Aproximado.

² Previsão

O valor das receitas foi calculado com base em números brutos já apurados para 2023, nas tendências verificadas ao longo do ano e no potencial de receitas acrescido das linhas de negócio complementares.

Para o ano de 2024 estamos a estimar um crescimento conservador para a atividade do restaurante, na casa dos 5%, o que sinaliza uma evolução normal para uma área que se encontra estável, e que teve períodos de contração ao longo do ano anterior, quer por via da inflação, quer por outros efeitos, nomeadamente as jornadas mundiais da juventude. Ainda assim, o valor projetado fica abaixo do

verificado em 2022, o que pode ser contrariado por um aumento de preços a meio do ano e por um efeito esperado do esforço comercial que será feito ao longo do ano.

No que se refere ao catering, contamos continuar a acelerar a atividade, aproximando-nos de números de 2019, já perto dos 40.000€ de receitas, o que estará em linha com a atividade dos 4º trimestre de 2023, onde a procura por estes serviços teve um aumento claro.

Quanto ao take-away, os proveitos têm estado relativamente estáveis ao longo dos últimos anos, na casa dos 25.000€/ano. Acreditamos que será através da promoção deste serviço junto das empresas para entregas regulares (já temos recebido alguns pedidos) que esta área poderá crescer, o que se reflete nos números apresentados.

Uma outra aposta da direção é a potenciação dos workshops. Quando estes serviços foram introduzidos, a intenção era exclusivamente criar proximidade entre a equipa Mezze e os clientes, mais numa lógica de integração, do que de receita. No final de 2023 foi testado um novo modelo, rentável, que pretendemos potenciar em 2024. Serão mais pessoas por cada workshop a um valor mais alto, permitindo gerar uma receita adicional muito interessante, sem necessidade de investimentos adicionais.

Por último no que se refere ao negócio Mezze, temos os produtos embalados, cujas previsões podem falhar, por muito, caso tal venha a ser um sucesso (o que esperamos!). No entanto, e porque queremos ter um período de teste junto do mercado e avançar com alguma cautela, somos conservadores na apresentação das receitas esperadas.

Já em termos de subsídios e donativos, temos assegurado 45.000€ do BPI solidário para o Mezze-Escola, 50.000€ do PRR para ações com a população do Lumiar (e que financia recursos humanos da PAP), 30.000€ da SONAE para expansão do Mezze-Escola e ainda alguns valores do IEFP respeitante a apoios à contratação.

É provável que ao longo do ano mais subsídios e donativos venham a ser obtidos, ainda mais com a criação da área específica para obtenção destes financiamentos.

2.2. Custos Operacionais PAP 2024

NEGÓCIO MEZZE (PAP³)	2024²	2023¹	2022
CMV	177.744 €	203.647 €	192.469 €
Pessoal	249.448 €	304.699 €	279.283 €
FSE	90.137 €	152.893 €	192.883 €
TOTAL	517.329 €	661.236 €	664.635 €
PAP + PROJECTOS	2024²	2023¹	2022
Pessoal	82.717 €		
FSE	45.015 €		
TOTAL	127.732 €		
TOTAL CUSTOS	645.046 €	661.236 €	664.635 €

¹ Valor Aproximado. Números reais até 10.2023.

² Previsão

³ Em 2022 e 2023, a tabela Negócio Mezze inclui todos os custos da PAP

Em termos de custos, e começando pelo negócio do Mezze, há a realçar a redução acentuada dos custos com mercadorias, que resulta de trabalho já iniciado em 2023, tanto por via do aumento de preços ao cliente (do lado das receitas), como também do controlo de desperdício e da renegociação com fornecedores (do lado dos custos). Soma-se a isso a esperada redução da inflação, que já se tem vindo a verificar. Importa realçar que o valor apresentado é de 30% dos proveitos, em linha com o valor teórico para a restauração, pelo que acreditamos ser muito realista esta previsão.

Já o valor apresentado para os custos com pessoal deve ser visto com atenção. É esperado um nível de despesa semelhante ao verificado em 2023, mas apresenta-se agora uma separação entre o valor atribuído ao negócio Mezze e o valor das restantes áreas da PAP. Queremos ainda assim dar continuidade à

inclusão de estagiários e à optimização das funções, permitindo que se aumente a actividade com a mesma equipa. Isso fará reduzir o peso elevado dos RH sobre as receitas, que tem sido tradicionalmente o maior factor de risco do negócio – apesar de ser também o melhor indicador do processo de integração e de impacto do Mezze.

Em termos de fornecimentos e serviços externos, a redução apresentada nas previsões está também ela relacionada com a segmentação dos custos da PAP, não obstante de, já em 2023, se ter procurado reduzir alguns custos, nomeadamente em termos de seguros (redução de perto de 50%) e de IT (gestão do POS e apoio técnico, com efeitos em 2024).

Quanto à associação e aos seus projectos, com a introdução da divisão entre negócio Mezze e as restantes actividades, passa-se a ter uma maior compreensão entre a sustentabilidade de cada área. Neste ponto, é de assinalar que os custos com pessoal dizem respeito a 3 trabalhadores e que ao nível dos FSEs, o valor apresentado deriva, na sua grande maioria, em despesas com projectos, em particular com o Mezze Escola.

Na análise conjunta das previsões, espera-se um resultado operacional muito positivo para 2024, superior a oitenta mil euros, em muito suportado pelo crescimento do negócio Mezze nas suas áreas complementares.

2.3. Activo e Passivo PAP 2024

É esperado que o ativo tenha um crescimento acentuado, explicado pela diferença entre o resultado líquido esperado para 2023 (muito negativo) em contraste com os resultados muito positivos esperados para 2024. Não há grandes investimentos previstos para este ano, pelo que o activo fixo deverá continuar a reduzir-se em linha com os anos anteriores.

Ao nível do passivo, é proposta da direcção a eliminação total da dívida à Blindesign, Lda no montante de 37.688€, por duas vias: 1) Pagamento de 15.000€

euros, recorrendo à tesouraria; 2) por alargamento do empréstimo existente de M/L. Por forma a não se sobrecarregar os custos mensais da organização, procuraremos renegociar com o Montepio o crédito actual, solicitando um valor adicional de 22.688€, alargando o prazo de pagamento por forma a manter estáveis os encargos mensais actuais.

3. Nota Final

O Plano de Atividades para 2024 constitui um instrumento de gestão que traduz o conhecimento e estratégia da equipa de gestão à data da sua elaboração, mas que não inibe a Pão a Pão de intervir no âmbito da sua missão em outras ações que se revelem de grande interesse, algumas delas já mencionadas ao longo deste documento.