

Edt  
ARH  
hmm

# RELATÓRIO E CONTAS 2019

# pão PÃO



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

Junho 2020

Jeth  
ARM  
hmm

## Índice

1. Nota da Direção	3
2. Organismo e Corpos Sociais	4
3. Missão	4
4. Áreas de Intervenção	4
4.1. Público-Alvo	5
5. Objetivos 2019	5
6. Atividade no ano de 2019	5
6.1. Experiência acumulada	6
6.2. Contratação	6
6.3. Capacitação e Empregabilidade	6
6.4. Parcerias com entidades, públicas e privadas	6
7. Resultados	7
7.1. Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro	9
7.2. Balanço Individual em 31 de Dezembro	10

Jeth  
ARM  
hmm

## 1. Nota da Direção

Portugal não recebeu tantos refugiados como se esperava. Não porque a população portuguesa se tenha manifestado em desacordo com o seu acolhimento, mas porque uma burocracia pesada muitas vezes se impôs à boa vontade. Em 2019, só 23% dos pedidos de asilo tiveram uma resposta positiva (ou seja, 170 casos), o que está bem abaixo da média da União Europeia, que é de 38%. Dos casos aprovados em Portugal, metade contemplou cidadãos sírios.

Isto não significa que os projetos para a inclusão de refugiados tenham perdido a sua razão de ser. Antes pelo contrário, tendo em conta que pela primeira vez um partido da extrema-direita chegou ao Parlamento. Continua a haver discriminação na rua e nos locais de trabalho; continua a ser vital para nossa sociedade apostar em modelos de inclusão; continuam a ser necessários os exemplos de como ganhamos todos com a vinda de migrantes. Quer isto dizer que a matriz da Associação Pão a Pão se mantém relevante hoje, tal como quando o projeto Mezze foi criado.

Mas ainda assim, podemos dizer que 2019 foi um ano de viragem. Não apenas por conta de alguns acontecimentos inesperados ocorridos no restaurante, mas também porque houve projetos que começaram a ser estruturados para que possam ganhar forma a médio-prazo.

Em 2019 levámos o Mezze para além das fronteiras do restaurante. Chegámos, assim, a muitas centenas de pessoas que ainda não nos conheciam. Participámos ativamente na construção de uma massa crítica sobre o tema dos refugiados e da imigração, através de debates e eventos – alguns organizados por nós, outros onde estivemos como convidados. Fomos também chamados a servir um elevado número de caterings, apresentando a gastronomia síria a centenas e centenas de pessoas. O efeito foi duplamente compensador: não só o nome e a mensagem do Mezze chegaram mais longe, como as receitas que daí decorreram geraram uma “almofada” que nos foi extremamente útil nos meses de queda de clientes que se verificaram, sobretudo no final do ano – vários proprietários de restaurantes de Lisboa apontaram 2019 como um ano difícil, muito devido à dispersão de clientela gerada pela abertura de um número elevadíssimo de novos espaços.

Houve também lados menos positivos. Talvez fruto de uma fragilidade ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente a dificuldade de implementação da avaliação regular de desempenho, deparámo-nos com irregularidades graves por parte de alguns elementos a que não pudemos fechar os olhos. Como resultado, foi inevitável a saída de duas das trabalhadoras da cozinha, e posteriormente um dos dois gerentes. Tratando-se de pessoas que estavam na equipa desde o primeiro momento, e que eram consideradas “a cara” do projeto, este foi, sem dúvida, o momento mais traumático da vida do restaurante. Mas a resiliência do resto do pessoal manifestou-se. Continuámos a servir comida de grande qualidade, e as críticas nas plataformas de restaurantes mantiveram-se nos níveis elevados a que habituámos os nossos clientes. Mais: ficou provada a possibilidade de operarmos com menos funcionários, o que nos permitiu reduzir os custos – o que, juntamente com a renegociação de vários contractos de fornecimento de matérias-primas nos permitiu amortecer a queda e atingir melhores resultados.

Paralelamente, foi necessária uma reflexão sobre o papel que a Associação Pão a Pão pode e deve desempenhar na comunidade. Aceitámos o convite para participar num programa lançado pela primeira vez pela Nova School of Business and Economics, o Social Leapfrog Program, cujo objetivo é capacitar organizações sociais a darem um “salto em frente” para atingir os seus objetivos de forma estruturada. Não poderia ter vindo em melhor momento. A análise sobre o caminho a seguir levou-nos a pôr em marcha uma ideia antiga: transformar o Mezze num restaurante-escola. Será uma forma de fazer chegar a nossa ação a mais pessoas que precisam de capacitação para mais facilmente entrarem no mercado de trabalho. Este é, portanto, o projeto que se segue. Mas não é o único.

Na recta final de 2019, fomos movidos pela preocupação de combater o idadismo e promover um envelhecimento ativo de portugueses e migrantes. Nasceu assim a ideia do Mão-Cheia, um restaurante onde os mais velhos provam que têm muito para dar e partilham o seu conhecimento com a geração mais nova. Uma parceria com a Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva permitiu

ARM Jett hmo

transformar a ideia num projeto em tempo recorde e 2019 fechou-se com boas perspetivas para o futuro, com a Pão a Pão a reforçar o seu papel primordial: o de partilha da identidade através da cozinha. Como temos vindo a dizer: A comer é que a gente se entende!

## 2. Organismo e Corpos Sociais

A **PAP - ASSOCIAÇÃO PÃO A PÃO** (“Pão a Pão” ou “Associação”) foi fundada em outubro de 2016, tendo iniciado a atividade em 2017. 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  
Secretário: Nuno Miguel Pinto Mesquita

### Mesa da Assembleia

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

### Conselho Fiscal

Presidente: Manuela Maria Ribeiro da Graça  
Secretário: Carlos António Gomes Mamede  
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. Público-Alvo

Durante 2019 manteve-se a tendência do ano anterior, onde não se verificou um grande fluxo de entrada de refugiados do Médio Oriente em Portugal, permanecendo em território português uma população a rondar as 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.

Pelo facto de a nossa expansão, por via da integração de refugiados, se encontrar limitada, a PAP procurou dar início a novos processos em 2019 para alargar o âmbito de atuação do Mezze a migrantes e começou a trabalhar num novo projeto, o Mão-Cheia, com vista à promoção do envelhecimento ativo e combate ao isolamento de idosos, tanto de nacionais, como de imigrantes.

#### 5. Objetivos 2019

Para o ano de 2019 a Pão a Pão propôs-se a dar continuidade ao trabalho iniciado no ano anterior, nomeadamente:

1. Manter a qualidade e sucesso do Mezze Lisboa
2. Implementar a unidade de negócio de catering
3. Implementar a unidade de negócio de take away
4. Organizar workshops
5. Organizar debates

#### 6. Atividade no ano de 2019

No decurso de 2019, o Mezze conseguiu corresponder em absoluto aos objetivos traçados, onde se destaca a enorme evolução do catering, que representou 9% das receitas, apesar de só ter arrancado já durante o segundo trimestre.

No entanto, o ano de 2019 fica marcado por algumas novidades. A Pão a Pão deu início ao desenvolvimento do projeto Mão-Cheia, um restaurante pioneiro que pretende contribuir para o envelhecimento ativo de portugueses e migrantes. O Mão-Cheia será um restaurante onde pessoas com mais de 65 anos poderão cozinhar, partilhando um saber adquirido ao longo dos anos. Será uma forma de se manterem ativas, ao mesmo tempo que criam redes sociais que permitem combater o isolamento.

Paralelamente, a PAP deu também início à participação por convite no programa Social Leapfrog, promovido pela Universidade Nova de Lisboa – Nova SBE, cujo objetivo é ajudar as organizações a crescer, através de um acompanhamento a 3 anos dos projetos. Isto permitiu à Pão a Pão traçar novos objetivos para o Mezze, nomeadamente a projeção do chamado Mezze Escola, cuja implementação está prevista ter início no terceiro trimestre de 2020.

## 6.1. Experiência acumulada

O ano de 2019 representou não só a continuidade do trabalho que foi desenvolvido nos anos anteriores, mas também uma evolução, com especial enfoque na gestão de recursos humanos.

Apesar de todas as conquistas desde o seu arranque, existiu a necessidade de implementar novos processos de gestão, tendo-se criado um primeiro sistema de avaliação de performance, assim como vários procedimentos de controlo de qualidade, o que permitiu melhorar o posicionamento do Mezze face às exigências máximas na gestão de um restaurante.

## 6.2. Contratação

O ano de 2019 iniciou-se com 16 trabalhadores, tendo terminado com 12. Isto deveu-se não só à saída voluntária de vários colaboradores no final do ano, mas também à necessidade de o Mezze reverter os resultados negativos do ano anterior, explicados em grande parte pelos custos com recursos humanos.

Esta situação estava prevista já no R&C de 2018, tendo-se alinhado totalmente com a estratégia da direção.

## 6.3. Capacitação e Empregabilidade

Dando sequência aos anos anteriores, em 2019 a capacitação em contexto de trabalho foi contínua, quer através de consultoria em cozinha, tendo-se internalizado essa função, como também de uma consultora externa especialista em HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle).

Esta aposta no desenvolvimento de competências, à semelhança do passado, foi o que permitiu que se conseguisse terminar o ano com um número inferior de trabalhadores. Em termos de salários, estes mantiveram o patamar base nos 700€, passando o patamar máximo para os 1200€. 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).

## 6.4. Parcerias com entidades, públicas e privadas

Durante o ano de 2019 deu-se continuidade a várias das parcerias já estabelecidas no ano anterior, nomeadamente:

### a. Câmara Municipal de Lisboa

Durante 2019 concluiu-se o protocolo para capacitação de refugiados em contexto de trabalho.

- b. **Vieira de Almeida & Associados - Sociedade de Advogados**  
Apoio jurídico na elaboração dos estatutos, constituição da Associação e todas as questões legais.
- c. **SPEAK - Intercâmbio de Línguas e de Culturas**  
Apoio no ensino da língua portuguesa à equipa do restaurante, com aulas semanais.
- d. **Fidelidade - Seguros**  
Oferta de seguros necessários para o funcionamento do restaurante, cobrindo pessoal, equipamento e responsabilidade civil.

E iniciaram-se também novas parcerias:

- a. **Universidade Nova de Lisboa - Nova SBE - Programa Social Leapfrog**  
Protocolo no âmbito do programa Social Leapfrog, para apoio durante 3 anos ao crescimento do Mezze e aumento do seu impacto. Este apoio tem a forma de mentoria, consultoria, formações e sessões de âmbito alargado.
- b. **Fundação Arpad Szenes - Vieira da Silva**  
Protocolo para o desenvolvimento do Projeto Mão-Cheia no espaço da cafetaria do Museu, ficando a PAP isenta de rendas.

## 7. Resultados

O ano de 2019 caracterizou-se por uma alteração na dinâmica de procura e receitas do Mezze. Ao nível do restaurante, houve um ligeiro decréscimo de 4%, que se pode explicar tanto pela extinção do “efeito novidade” e da cobertura mediática, como também pelo aumento considerável da oferta na indústria da restauração.

No entanto, fruto da boa dinâmica e posicionamento estratégico da Pão a Pão, este decréscimo foi largamente compensado pelas receitas provenientes em especial do catering - representou 9% do total - o que permitiu terminar o ano com um crescimento de 5% nas vendas e serviços prestados, tendo esta rúbrica ultrapassado o valor simbólico de meio milhão de euros.

Já no que se refere a subsídios, a Associação venceu ainda mais o seu papel de negócio social autossustentável, reduzindo em quase 90% o valor obtido por esta via, para uns poucos significantes 5.500€, equivalentes a 1% da faturação.

No total, os rendimentos acabaram por se fixar em pouco mais de 511.000€, o que representa um decréscimo de 4% face ao ano anterior, explicado pela redução em mais de 45.000€ dos subsídios obtidos.

Em termos de gastos, os CMVMC traduziram a estratégia definida no início do ano de redução de custos, tendo-se conseguido uma redução de 17%, descendo quase 24.000€ face ao ano anterior. Isto resulta tanto do processo de renegociação de fornecedores, como também do menor custo associado aos serviços de catering. Tal permitiu reduzir o peso desta rúbrica sobre as vendas de 29% para 23%.

ARM  
Jett  
hmm

No que se refere aos custos com pessoal, seguiu-se também a estratégia definida para o ano, tendo-se conseguido uma redução de 14%. A redução do número de trabalhadores, assim como o aumento das vendas, permitiu reduzir o valor sobre as vendas de uns proibitivos 51% para 41%, traduzindo-se em 209.930€.

Já os fornecimentos e serviços externos acabaram por ter um comportamento inverso, tendo crescido 19%, situando-se no final do ano em 155.485€. Isto representa um aumento de mais de 24.000€, explicado na quase totalidade pelo aumento do valor em rendas - novo escritório/armazém, pelo aumento dos consumos de energia e fluídos, e pela compra de equipamentos e utensílios, destinados especialmente à cozinha de produção, cuja obra ficou concluída no início de 2019.

Desta forma, os resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos aumentaram substancialmente dos 2.605€ de 2018, para 20.893€ em 2019.

Já o resultado líquido, considerando todas as rubricas, situou-se nos 9.276€, invertendo-se os resultados negativos do ano anterior, o que sempre foi um dos grandes objetivos da direção.

Em termos de balanço, refira-se o ligeiro decréscimo dos ativos, muito por força dos muito menores investimentos em ativos fixos tangíveis. Importa apenas particularizar os diferimentos, que são relativos aos trabalhos em curso para concretização do projeto Mão-Cheia no primeiro trimestre de 2020.

Por força da natureza social da Associação, mas também da competitividade da indústria da restauração, o ano de 2019 foi, como não poderia deixar de ser, muito desafiante. No entanto, no plano económico-financeiro, a direção conseguiu cumprir com os principais objetivos estabelecidos, voltando a demonstrar que a sustentabilidade dos negócios sociais é uma realidade possível de atingir, sendo também esse o nosso papel!

### **Nota da Direção 1 - Proposta de Aplicação de Resultados**

A direção propõe que o resultado líquido de 9276,13€ seja transferido para a conta de resultados transitados.

### **Nota da Direção 2 - Cenário em ano de pandemia**

Devido à pandemia provocada pelo Novo Coronavírus COVID19, o ano de 2020 será marcado por uma quebra acentuada da atividade, cujo impacto global é ainda difícil de estimar. Comparando com o período homólogo, a quebra de receitas a 31 de maio de 2020 já está próxima dos 50%, ultrapassando os 106.000€. Desta forma, o ano de 2020 implicará uma necessidade de redução acentuada dos custos e de diversificação das receitas e do financiamento, tanto através da atividade (ex: take away), como de apoios a fundo perdido (apoios COVID19, prémios, concursos) e empréstimos bancários (conta corrente e de M/L prazo).



ARM Jett  
hmo

## 7.1. Demonstração de Resultados em 31 de Dezembro

PAP - ASSOCIAÇÃO PÃO A PÃO

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

514056460

RUBRICAS	NOTAS	Montantes expressos em EURO	
		31/12/2019	31/12/2018
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>			
Vendas e Serviços Prestados	8	503 719,48 €	478 106,75 €
Subsídios, doações e legados à exploração	9	5 500,03 €	51 495,00 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	10	- 117 204,66 €	- 141 344,23 €
Fornecimentos e serviços externos	11	- 155 484,52 €	- 131 068,34 €
Gastos com pessoal	12	- 209 929,89 €	- 245 128,22 €
Outros rendimentos		1 653,73 €	1 220,34 €
Outros gastos		- 7 360,87 €	- 10 676,36 €
<b>Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		20 893,30 €	2 604,94 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5	- 10 621,66 €	- 10 289,14 €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		10 271,64 €	- 7 684,20 €
Juros e rendimentos similares obtidos		15,18 €	- €
<b>Resultado antes de impostos</b>		10 286,82 €	- 7 684,20 €
Imposto sobre o rendimento do período		- 1 010,69 €	- 462,63 €
<b>Resultado líquido do período</b>		9 276,13 €	- 8 146,83 €

ARM Jelt hmo

## 7.2. Balanço Individual em 31 de Dezembro

PAP - ASSOCIAÇÃO PÃO A PÃO

BALANÇO INDIVIDUAL

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

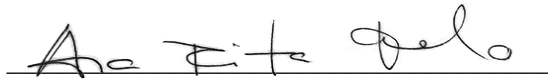
514056460		Montantes expressos em EURO	
RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		31/12/2019	31/12/2018
<b>ATIVO</b>			
<b>Ativo não corrente:</b>			
Ativos Fixos Tangíveis	5	68 340,83 €	76 735,75 €
Investimentos Financeiros		2 441,26 €	1 236,94 €
		70 782,09 €	77 972,69 €
<b>Ativo corrente:</b>			
Inventários	10	5 125,45 €	1 102,93 €
Créditos a receber		- €	1 717,50 €
Diferimentos		20 385,62 €	805,95 €
Outros ativos correntes		19 562,29 €	40 050,08 €
Caixa e depósitos bancários	3	36 516,61 €	49 263,65 €
		81 589,97 €	92 940,11 €
<b>Total do Ativo</b>		152 372,06 €	170 912,80 €
<b>FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO</b>			
<b>Fundos Patrimoniais</b>			
Fundos		4 000,00 €	4 000,00 €
Resultados transitados		97 994,80 €	106 141,63 €
		101 994,80 €	110 141,63 €
Resultado líquido do período		9 276,13 €	- 8 146,83 €
<b>Total dos fundos patrimoniais</b>		111 270,93 €	101 994,80 €
<b>Passivo:</b>			
<b>Passivo Corrente</b>			
Fornecedores		4 658,57 €	21 928,54 €
Estado e outros ente públicos	6	7 098,93 €	15 280,88 €
Outros passivos correntes		29 343,63 €	31 708,58 €
		41 101,13 €	68 918,00 €
<b>Total do Passivo</b>		41 101,13 €	68 918,00 €
<b>Total dos Fundos Patrimoniais o e do Passivo</b>		152 372,06 €	170 912,80 €

A DIREÇÃO



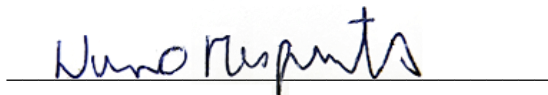
Nome: **Maria Francisca Fiadeiro Gorjão Henriques**

Cargo: Presidente da Direção



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

Cargo: Vice-Presidente da Direção



Nome: **Nuno Miguel Pinto Mesquita**

Cargo: Secretário da Direção

Lisboa, 02 de Junho de 2020