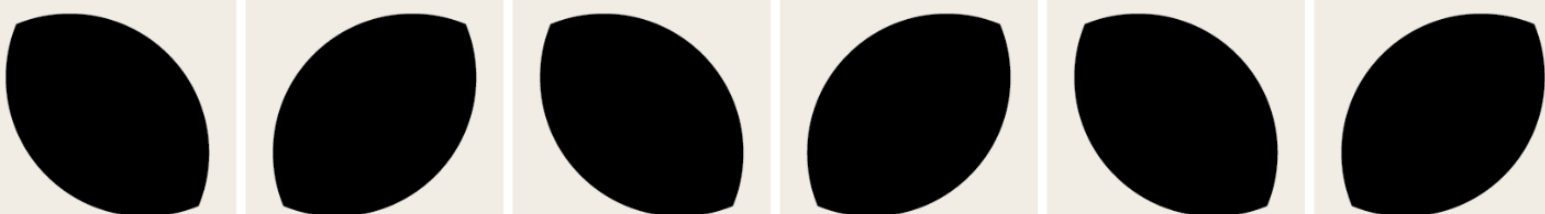
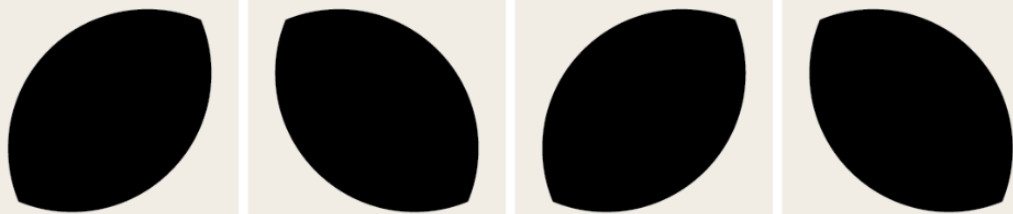


● PÃO
● a ● ●
PÃO ●



PLANO DE
ACTIVIDADES
2022



ÍNDICE

I Introdução	3	VIII Parcerias públicas e privadas	18
II Contextualização do Problema Social	6	IX Recursos Humanos	19
III Missão	7	X Comunicação	20
IV Modelo	8	XI Merchandising	21
1. Mezze	8	XII Orçamento	22
2. Mezze-Escola	9	1. Investimentos	23
V Análise SWOT	11	1.1. Mezze-Escola	24
1. Mezze	11	1.2. Imigra Mente	25
2. Mezze-Escola	11	1.3. Recursos Humanos	26
VI Áreas de Intervenção	12	1.4. Outros investimentos PAP	26
VII Objectivos e actividades previstas para 2022	14	1.5. Investimentos produtos Mezze	27
1. Associação	14	2. Resultados Previsionais	28
2. Restaurante Mezze	14	2.1 Proveitos Operacionais PAP 2021	28
3. Mezze-Escola	16	2.2. Custos Operacionais PAP 2021	30
4. Fia-te	16	2.3. Passivo PAP 2021	33
5. Imigra mente	17	XIII Nota Final	32
6. Workshops	17		
7. Debates	17		
8. Eventos	18		
9. Financiamento	18		

I INTRODUÇÃO

Começamos com um ditado: “O que não nos mata, torna-nos mais fortes”. Há muitas lições a tirar da pandemia, que tem deixado um rastilho difícil de apagar, e esta será uma delas. Obrigados a fazer diferente, acabamos muitas vezes por fazer melhor. Será este o mote para 2022.

Queremos melhorar as abordagens, os processos e os procedimentos para que o impacto da nossa acção seja maior, sem com isso engrossar o “caderno de encargos”. Aprendemos com o caminho que temos feito até aqui e vamos reflectir essa aprendizagem na forma como pensamos o nosso presente e projectamos o nosso futuro. E como sabemos que ninguém faz nada sozinho, e que na acção social 1+1 é sempre muito mais do que 2, vamos dar as mãos aos nossos parceiros ainda com mais força.

E por falar em parceiros...

Uma das lições da pandemia é que a auto-suficiência financeira do restaurante Mezze é uma faca de dois gumes. Permitiu-nos crescer e afirmar-nos com total autonomia e independência, mas face a uma crise como aquela que a covid19 provocou, a incapacidade de gerar receitas próprias teve um efeito avassalador, comprometendo o projecto. Por isso, em 2022, iremos procurar **novas parcerias** que nos ajudem a fazer frente às despesas, e iremos também reforçar os esforços para obtenção de **novas fontes de financiamento e de receitas externas** que ajudem a potenciar o nosso impacto.

O ano vai arrancar com o primeiro ciclo de formação do **Mezze Escola**, que não é apenas mais um projecto. É uma visão do que deve ser o papel da Pão a Pão: formar para integrar. Desenvolvido em conjunto com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL), e com o apoio do Programa Cidadãos Activ@s da Fundação Calouste Gulbenkian, o Mezze Escola visa dar as ferramentas que permitam a pessoas refugiadas e imigrantes uma melhor inclusão no mercado de trabalho. Nesta fase, será através de um curso de restauração teórica e prática, para depois, no futuro e com base em **investigação e diagnósticos** em torno dos beneficiários, darmos a oportunidade a novos alunos para atingirem outro nível de competências e qualificações na área da restauração e noutras que se revelem com potencial de contribuir para a sua integração.

Em 2022 teremos dois ciclos de formação, que na sua componente teórica na EHTL certificarão um total de 40 refugiados e imigrantes, incluindo recém-chegados do Afeganistão, o que, na sua componente em contexto de trabalho no Mezze, trará novos desafios para o próprio restaurante, que será convertido num restaurante-escola para acolher e certificar 20 alunos do programa.

A equipa do **Mezze** terá, por isso, de ser mais profissional do que nunca. Olhamos para este desafio também como uma forma de garantir um melhor serviço de cozinha e de atendimento ao público, o que, mais uma vez, trará benefícios para toda a equipa. Queremos também trazer mais dinamismo às ementas, com maior variedade de propostas. E passada a época de distanciamento físico, é altura de voltar a apostar em força nos **caterings**, interrompidos pela pandemia – que veio dar maior fôlego ao **take-away**, que será para manter.

Não há dúvida que os restaurantes de cozinha do Médio Oriente vieram para ficar. Há mais concorrência, é certo, mas também mais oportunidades de negócio. O projeto “**No Borders**”, para venda de pratos Mezze embalados, espera ter avanços e financiamento durante o novo ano. Esta continua a ser uma das oportunidades de expansão da atividade “Mezze” que queremos conseguir pôr em prática.

A procura de pão árabe em Lisboa (o tal que esteve na origem da Associação Pão a Pão) tem aumentado. Porque não, havendo essa possibilidade, fazer uma **Padaria Síria**, vizinha do Mezze, que permita desenvolver uma área de negócio B2B, e ainda empregar mais pessoas refugiadas?

O emprego é sem dúvida um dos pilares da inclusão. Mas há outros.

Para facilitar o acesso de migrantes à habitação, vamos continuar a avançar com o projecto **Fia-te**. Pretendemos encontrar uma resposta para um dos principais obstáculos ao arrendamento: a exigência de fiador. O Fia-te, que junta quatro associações que trabalham com esta população (PAP, Crescer, JRS e Lisbon Project), partirá da sua fase embrionária para um projecto-piloto. Dependerá de fundos (públicos ou privados) para passar à prática, mas estamos seguros que trará um contributo muitíssimo valioso para uma sociedade mais inclusiva.

Ao fim de mais de quatro anos de actividade do Mezze, fica claro que as barreiras à integração são também muitas vezes invisíveis. Na grande maioria, as pessoas refugiadas chegam com uma pesada bagagem emocional, resultante de uma experiência que envolveu violência extrema,

rompimento de laços, quebras de confiança. Tudo isso vai determinar os relacionamentos já no novo território, por muito seguro que seja. Precisamos, enquanto associação, de olhar mais atentamente para esses aspectos. Daí o **Imigralmente** (nome provisório), um programa desenvolvido em parceria com a Seven Seeds para ajudar a cicatrizar as feridas emocionais e psicológicas resultantes desses percursos traumáticos.

Essas e outras questões sobre imigração, bem como o papel de pessoas migrantes no contexto europeu, serão centrais nos **debates** que a Pão a Pão vai promover. Aligeirada a necessidade de distanciamento físico, faz todo o sentido reforçar os encontros para a discussão de ideias e criação de experiências. Dado o actual contexto político, com a extrema-direita a tomar fôlego, estas actividades tornam-se ainda mais relevantes. A PAP pode partilhar o conhecimento adquirido nos últimos anos para ajudar a promover e reforçar políticas públicas mais solidárias e contribuir para um maior esclarecimento da comunidade.

Por fim, vamos também dar atenção à própria **Associação Pão a Pão**, procurando reforçá-la em diversas áreas: recursos humanos, marketing e comunicação, gestão de projectos e candidaturas. Crescemos, ganhámos outra maturidade e estamos com necessidade de atender a novas áreas com maior profissionalismo e com uma estrutura mais sólida e alargada.

O ano de 2021 foi de reacção. 2022 será seguramente um ano de acção. Com pés na terra, mãos na massa e olhos no horizonte.



II CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA SOCIAL

Há nove anos consecutivos que o número de pessoas obrigadas a deixar as suas casas não pára de aumentar. Em 2020 foram 82,4 milhões de pessoas que fugiram de perseguição, conflitos armados, abusos aos direitos humanos. Em 2021, o número voltou a subir e deverá ultrapassar os 84 milhões, segundo previsões da Agência das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR). A Síria mantém-se o país de onde saem mais pessoas à procura de segurança. Se juntarmos razões económicas ou outras, o número das pessoas que em 2020 viviam fora dos seus países ultrapassa os 280 milhões (3,6% da população mundial).

Portugal continua a não ser por excelência um país de destino de imigração: apenas 4,7% da população é estrangeira, ocupando o 20º lugar na lista de países da UE com mais imigração. Também tem uma taxa relativamente alta de população com uma percepção positiva sobre os imigrantes, não considerando que a sua presença no país seja o principal desafio a enfrentar (ao contrário de muitos membros da UE, que a colocam no topo das suas preocupações).

Mas isso não impede que no nosso país as pessoas estrangeiras apresentem taxas de desemprego acima das nacionais (12,5% contra 6,5%). Ainda sem os efeitos da pandemia, em 2019 o número de estrangeiros desempregados aumentou 10,3% face ao ano anterior (os números foram recolhidos pelo Observatório das Migrações). E aqui Portugal não se destaca dos restantes países europeus: os estrangeiros residentes correm maiores riscos de pobreza e vivem com maior privação material do que a restante população. Sabemos que em situações de crise, as pessoas em situação vulnerável ficam ainda mais fragilizadas, e a Covid 19 veio provocar um agravamento da situação.

É por isso que o desenvolvimento de respostas para a empregabilidade das pessoas migrantes se tornou numa prioridade para a Associação Pão a Pão. Tendo começado por desenvolver um projecto para garantir emprego a pessoas refugiadas do Médio Oriente, através do restaurante Mezze, a PAP está agora focada em processos de formação de migrantes que lhes possam fornecer ferramentas para concorrer de forma mais equilibrada e justa no mercado de trabalho.

O objectivo tornou-se ainda mais premente com a vinda em 2021 das pessoas refugiadas do Afeganistão, fugidas do regime taliban. Até agora, Portugal recebeu 476 afegãos e prepara-se para receber, ainda em

Dezembro, outras 272 pessoas. O Governo não fixou um número para os que poderá vir a acolher, mas ainda que o país se limite a estas 748 pessoas, o desafio da sua integração não deixa de ser considerável. São necessárias respostas.



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. Como? Utilizando a gastronomia para criar pontes e contribuir 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.

O nosso modelo de integração de refugiados, quer através do restaurante, quer dos cursos de formação, são replicáveis no contexto nacional e internacional, na sua componente prática e teórica. A Associação está capacitada para garantir a consultoria e a partilha de boas práticas na sua implementação.

A PAP tem, pois, como missão:

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

IV MODELO

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

1. Mezze

O projecto foi desenvolvido para manter um elo de ligação dos refugiados aos seus países de origem, criando simultaneamente um ponto de contacto com a nova comunidade, aplicando o seu saber fazer e a sua identidade num restaurante de cozinha do Médio Oriente, o Mezze. Os refugiados recebem ali capacitação, podendo isso resultar num emprego estável ou na aquisição de ferramentas valorizadas no mercado de trabalho (com o Mezze Escola, o restaurante verá esta componente formativa ainda mais vincada).

A experiência mostra que a integração é facilitada no caso dos homens adultos (por terem, na maior parte das vezes, uma experiência profissional anterior à sua chegada) e das crianças (por mais rapidamente aprenderem novas línguas e costumes). Por isso, no Mezze, centramos como prioridade as mulheres que, por virem de contextos em que 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.

Com o apoio financeiro de cidadãos e organizações portuguesas e estrangeiras, o primeiro restaurante Mezze abriu em Setembro de 2017, em Arroios, o bairro mais multicultural da cidade. O carácter inovador do projecto, bem como a qualidade da comida servida no restaurante e nos serviços de catering que entretanto desenvolveu, chamou a atenção quer do público, quer dos media, quer de organizações (como o ACNUR) e de figuras públicas (como o primeiro-ministro e o Presidente da República). O projecto tornou-se muito rapidamente auto-sustentável e uma referência nacional e internacional na integração de refugiados, bem como no panorama da cozinha do Médio Oriente em Portugal.



2. Mezze-Escola

O Mezze tem sido sem dúvida um enorme sucesso, mas as suas capacidades de gerar impacto limitam-se ao número de pessoas que consegue empregar. Queríamos mais. A replicação do restaurante, que começou por ser um objectivo inicial, exigiria recursos que a PAP não dispõe. A solução teria, por isso, de estar noutra lado. Fomos encontrá-la: 2022 vai arrancar com a abertura do Mezze-Escola, um curso de cozinha certificado, especialmente desenhado para pessoas migrantes.

O Mezze Escola reflecte a nossa aposta na componente formativa, capaz de ampliar o impacto do projecto: não só conseguiremos chegar a mais pessoas, como a formação certificada irá certamente traduzir-se em maiores oportunidades de emprego para migrantes, numa altura em que o mercado de trabalho estará particularmente exigente.

O projecto foi desenvolvido no âmbito do Social Leapfrog Program da Nova School of Business and Economics (SBE), do qual a PAP é uma das organizações beneficiárias. Assenta numa parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa (EHTL), do Turismo de Portugal, e é financiado pelo Programa Cidadãos Activ@s, da Fundação Calouste Gulbenkian. Também reactivámos a ligação ao Speak para acelerar a aprendizagem da língua portuguesa por parte dos formandos.

A parceria com a Nova SBE permitiu-nos conhecer as diferentes problemáticas relacionadas com a empregabilidade de refugiados e migrantes. No âmbito de uma tese de mestrado, foi realizado um levantamento/identificação dos factores inibidores e estimuladores da integração de refugiados, permitindo-nos assim aumentar o conhecimento sobre aspectos que interferem nas relações empregado-empregador. Estes resultados permitiram-nos realizar, juntamente com a EHTL, um desenho mais adequado do que deve ser o percurso formativo, articulado com as necessidades do mercado.

Será na EHTL que decorrerá um programa formativo teórico de três meses, dividido em módulos relacionados com as áreas genéricas (como a cultural, desenvolvimento social, ou literacia financeira e laboral) e as áreas específicas da hotelaria e restauração (como a higiene e segurança alimentar). Seguem-se outros três meses de formação em contexto de trabalho, no restaurante Mezze, onde serão consolidados os conhecimentos adquiridos.

Na última etapa do programa, a PAP fará a ponte entre formandos e empregadores. O desenvolvimento e implementação desta parte do projecto serão assentes num maior conhecimento trazido pelo estudo inicial, bem como na compilação e simplificação de toda a informação necessária e útil numa plataforma, e na apresentação directa dos recém-formados a instituições empregadoras.

No final de cada fase será feita uma avaliação de impacto, com a empresa Sair da Casca, para que possamos introduzir correcções nas futuras edições do Mezze Escola.



V ANÁLISE SWOT

1. Mezze

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

2. Mezze-Escola

- i) Pontos fortes: Projecto inovador que concilia as necessidades dos migrantes com as do mercado empregador; parcerias com entidades de forte reputação;
- ii) Pontos fracos: Mau domínio da língua por parte dos formandos pode debilitar a apreensão dos conteúdos; grande dependência de fontes de financiamento externas à PAP; projecto ainda não testado e, como tal, sem êxito comprovado;
- iii) Oportunidades: Possibilidades de replicação em várias escolas de hotelaria do país e do estrangeiro; adaptação do modelo a outras áreas de formação para além da restauração;

iv) Ameaças: Crise no sector da restauração que venha provocar um excedente de mão-de-obra; novos confinamentos impostos por cenários pandémicos.



VI ÁREAS DE INTERVENÇÃO

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

- a) Capacitação e criação de emprego de longa duração para migrantes, sobretudo mulheres e jovens, com base nas necessidades identificadas junto desta população, que tem escassas oportunidades de emprego não precário;
- b) Gestão e replicação de espaços multiculturais, que incluam a confecção e comercialização de produtos alimentares e não alimentares;
- c) Educação formal e em contexto de trabalho, privilegiando a capacitação e formação certificada de migrantes;
- d) Inclusão e empregabilidade dos grupos mais vulneráveis aproveitando competências associadas aos seus países de origem;
- e) Estabelecimento de parcerias com entidades, públicas e privadas, bem como acordos de gestão de serviços e equipamentos, que visem potenciar as acções a desenvolver;
- f) Parcerias com organizações de ensino de línguas para colmatar barreiras culturais e linguísticas;
- g) Colaboração em redes de apoio social integrado, com parceiros públicos e privados e entidades da sociedade civil;
- h) Informação e sensibilização da opinião pública sobre temas centrais para a intervenção, dirigidas preferencialmente a grupos estratégicos.



VII OBJECTIVOS E ACTIVIDADES PREVISTAS PARA 2022

1. Associação

Entrámos numa fase mais exigente, que requer o reforço de áreas como recursos humanos, marketing e comunicação, gestão de projectos e candidaturas. Serão feitas algumas parcerias neste sentido, mas teremos também de recorrer a prestações de serviços para que a equipa da própria Associação seja mais profissionalizada.

Por outro lado, a PAP irá constituir também uma equipa de voluntariado mais operacional, capaz de dar respostas a necessidades da Associação e também da própria equipa do restaurante.

2. Restaurante Mezze

2.1. Profissionalização da equipa

Em 2021 procedemos à contratação de profissionais da área da restauração para implementar procedimentos e desenvolver as competências da equipa. Em 2022, esse percurso terá de ser consolidado, sobretudo tendo em conta que o Mezze se converterá num restaurante-escola.

2.2. Capacitação

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

2.3. Manter a qualidade e sucesso do Mezze

O sector da restauração está ainda a refazer-se da pandemia e tem de haver uma aposta clara na qualidade da oferta, ao mesmo tempo que a concorrência de restaurantes com comida do Médio Oriente começa a aumentar. Será necessário:

- a) Manter, o mínimo de **16 postos de trabalho**, incluindo um cargo de gerência;
- b) Garantir a inovação através de mudança sazonal de ementas (duas vezes por ano) e da introdução de menus em algumas datas especiais;

c) Garantir um excelente atendimento ao público, melhorando a capacidade de venda directa ao cliente.

2.4. Expandir os serviços de catering e take away

A Covid 19 veio interromper uma área de negócio da PAP que estava em grande expansão: o serviço de caterings. Depois de um crescimento acentuado em 2019, a quebra em 2020 foi total. O último trimestre de 2021 foi de alguma retoma, mas prevemos que seja 2022 a trazer novamente a recuperação para esta área de negócio.

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

- a) Aumentar o número de refeições para fora vendidas no restaurante;
- b) Aumentar o número de refeições entregues em casa;
- c) Desenvolver parcerias com empresas e instituições para entrega de refeições e caterings.
- d) Promover uma oferta diversificada e inovadora de produtos de catering e take away, apresentados de forma ecologicamente sustentável.

2.5. Padaria síria

O aumento da oferta de comida do Médio Oriente está a ser acompanhado por uma procura de pão árabe. Pretendemos criar um espaço de confecção para venda B2B. Para tal, será necessário:

- a) Fazer adaptação ao espaço do escritório para o converter numa zona de confecção de pão;
- b) Adquirir um saij profissional (aparelho de gás ou eléctrico onde é feito o pão) capaz de aumentar o actual ritmo de produção;
- c) Integrar mais um elemento na equipa para ficar encarregue da confecção do pão;
- d) Criar protocolos com estabelecimentos comerciais para a venda de pão árabe.

2.6. Desenvolvimento de produtos Gourmet No Borders

Vamos desenvolver uma linha de produtos embalados Mezze de grande qualidade, a No Borders, para vender dentro do restaurante e em alguns

pontos de referência do país, como mercearias vocacionadas para um mercado gourmet.

Será preciso:

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

3. Mezze-Escola

- a) Lançamento e implementação da formação;
- b) Avaliação de impacto;
- c) Correções ao programa;
- d) Formação da equipa Mezze para orientar os formandos do Mezze-Escola;
- e) Preparação da segunda edição (a decorrer em 2023): alterações/ajustes curriculares e estabelecimento de parcerias.
- f) Desenvolvimento de uma visão mais alargada do Mezze-Escola, com módulos que permitam a aquisição de outro tipo de competências, mais qualificadas.
- g) Definição e implementação (caso exista financiamento) de um estudo de investigação e diagnóstico que permita trazer uma visão de longo prazo para a evolução do modelo “escola”, criando as bases para a sua expansão para outras áreas.

4. Fia-te

O Fia-te resulta de uma dificuldade sentida por um elevado número de pessoas migrantes em Portugal: encontrar um fiador para o arrendamento de casa. A PAP está a desenhar uma solução em conjunto com a JRS, Crescer e Lisbon Project. Em 2022 queremos dar passos mais firmes nesse sentido, nomeadamente estabelecendo parcerias que nos ajudem a encontrar um modelo de actuação e a desenhar um projecto piloto.

5. Imigra|mente

Os traumas sofridos nos países de origem e/ou percursos feitos em busca de asilo constituem por vezes fortes barreiras à integração. A PAP está a desenvolver com a empresa Seven Seeds um programa que ajudará a promover a auto-estima e a confiança no outro, criando assim uma equipa mais coesa. Vai ser constituído por sessões de formação e terapêuticas, com a duração de um ano, tendo arrancado em Dezembro de 2021.

6. Workshops

Os workshops de gastronomia têm sido uma ferramenta muito útil para a partilha de uma parte muito importante da identidade dos refugiados do Médio Oriente: a cozinha. Interrompidos durante a pandemia, será importante retomar estas actividades assim que o distanciamento físico deixar de ser uma preocupação. Pretendemos:

- a) Realizar cinco workshops de cozinha em Lisboa;
- b) Realizar dois workshops na Escola Básica Actor Vale (resultado de uma parceria)

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 quatro debates em Lisboa;

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

8. Eventos

Queremos assinalar algumas datas especiais como forma de chamar a atenção para questões relacionadas com a inclusão, como o Ramadão ou o quinto aniversário do Mezze.

9. Financiamento

Desenvolver estratégias para financiamento dos novos projetos e para a angariação de fontes externas de receitas que ajudem ao crescimento da organização. Dentro deste âmbito, pretendemos estreitar a relação com a CESO, que com o seu conhecimento e experiência no mundo das candidaturas, poderá ser o parceiro ideal para a conquista destes objetivos.



VIII PARCERIAS PÚBLICAS E PRIVADAS

A pandemia mostrou-nos como a auto-sustentabilidade pode ser uma faca de dois gumes: assegurou-nos uma total independência ao longo dos nossos quatro anos de vida, mas perante a incapacidade de gerar receitas, o próprio projecto social ficou comprometido. Em 2022 queremos assegurar que isso não acontecerá e, por isso, reforçar relações já existentes, bem como realizar novas parcerias e protocolos com entidades para fornecimento de materiais, divulgação, apoio financeiro, etc.

- a) Alto Comissariado para as Migrações - parceria para a criação do grupo de beneficiários, nomeadamente migrantes, para o projecto Mezze Escola;

- b) Câmara Municipal de Lisboa - parceria para a criação do grupo de beneficiários, nomeadamente migrantes, para o projecto Mezze Escola;
- c) JRS - parceria para a criação do grupo de beneficiários, nomeadamente migrantes, para o projecto Mezze Escola;
- d) Turismo de Portugal – Implementar o programa de formação na Escola de Hotelaria de Lisboa, através de um protocolo para a criação de um centro de formação e capacitação de migrantes;
- e) Vieira de Almeida & Associados – Sociedade de Advogados - Continuação do apoio jurídico para todas as questões legais relacionadas com a Associação;
- f) Speak - Aulas de português para refugiados integradas no projecto Mezze Escola;
- g) CESO – Apoio para a submissão de candidaturas a fundos públicos e privados;
- h) Fundação AGEAS – Apoio para bolsas de formação no Mezze-Escola (a ser desenvolvida em 2022);
- i) Grupo AGEAS – Apoio nos seguros necessários para as actividades no Mezze-Escola e no restaurante Mezze;
- j) três agá comunicação – Desenvolvimento de conteúdos gráficos da PAP e dos seus projectos;
- l) pwc – Auditoria de contas da PAP.

IX RECURSOS HUMANOS

- a) Criação de postos de trabalho para refugiados e imigrantes no Mezze, através da celebração de contratos de trabalho, tanto a tempo inteiro, como a tempo parcial.
- b) Formação de refugiados e imigrantes em restauração e facilitação da aprendizagem da língua portuguesa através do protocolo já criado com o Speak;
- c) Contratação de refugiados e imigrantes para prestação de serviços (catering, workshops, eventos, etc);

d) Consultoria e formação;

e) Continuação da colaboração com entidades para prestação de serviços de consultoria e formação assente no “modelo Pão a Pão”, com o objectivo de assegurar as seguintes áreas da Associação:

1. Gestão de Recursos humanos;

2. Gestão Financeira;

3. Comunicação e Marketing;

4. Administrativa;

5. Inovação de negócio: parcerias e expansão dos projectos da associação;

6. Legal;

7. Gestão Hoteleira;

8. Contabilidade;

9. HACCP.



X COMUNICAÇÃO

O aumento da oferta de comida do Médio Oriente, bem como o lançamento da nova padaria, obriga a uma comunicação mais forte centrada nos produtos confeccionados no Mezze. Por outro lado, a abertura do Mezze Escola também exigirá uma atenção especial e um reforço da comunicação. Para além disso, em 2022 queremos marcar mais vincadamente a distinção entre o trabalho da Pão e Pão e o projecto Mezze. Pretendemos por isso:

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

b) Continuação da parceria com a agência de comunicação três agá studio no desenvolvimento da imagem;

- c) Consolidar a presença nas redes sociais através do aumento de seguidores;
- d) Garantir a presença em jornais, revistas e blogues que reforcem a missão da PAP;
- e) Garantir um recurso dedicado apenas a esta área (através de voluntariado ou financiamento externo).



XI MERCHANDISING

Serão produzidos alguns objectos para venda ao público, como sacos de pano, tábuas de madeira, aventais ou panos de cozinha. A imagem gráfica será desenvolvida pela três agá comunicação.



XII ORÇAMENTO

O ano que agora termina tinha como objetivos principais a recuperação/estabilização financeira da organização e a angariação de financiamento que permitisse o arranque do projeto Mezze-Escola. Ambos os pontos foram, no seu essencial, atingidos, mas isso não diminui a responsabilidade económico-financeira ainda mais acrescida da PAP para o novo ano, por vários motivos:

- a. Contínua instabilidade social associada à Covid-19, com impacto na procura;
- b. Aumento generalizado de preços (inflação), já com efeitos no final de 2021;
- c. Necessidades de crescimento da Associação, tanto em termos orgânicos (em particular ao nível dos Recursos Humanos), como em termos de novos projetos de suporte à missão principal;
- d. Arranque e conclusão dos primeiros dois ciclos de formação no âmbito do projeto-piloto Mezze-Escola;
- e. Início do reembolso do empréstimo de M/L Prazo obtido no final de 2020;
- f. Aumento da concorrência ao nível de negócios associados à cozinha do Médio Oriente;

Desta forma, na abordagem a 2022 e na definição do seu orçamento, vamos separar o que sabemos ter condições para concretizar e que está assente essencialmente na atividade e receitas do Mezze e no fundo Cidadãos Ativos, da Gulbenkian, no âmbito do Mezze-Escola, dos projetos ou iniciativas para as quais ainda não existe financiamento, mas cujo objetivo é o seu arranque/concretização durante o ano.

1. INVESTIMENTOS

Áreas	Objetivo	Investimento	Financiamento
Mezze-Escola (Em curso)	Concretização das 2 ^{as} e 3 ^{as} fases do projeto-piloto no âmbito do programa Cidadãos Ativos	50.000€	81.500,00€ - Fundo Cidadãos Ativos
Mezze-Escola (alargamento)	Alargar ajudas de custo a mais 20 alunos (total de 40) da Formação Certificada de 3 Meses (299h) na EHTL	9.916€	Possível Auto-financiamento
Mezze-Escola 2022 (valorização)	Providenciar Bolsas de formação para 20 alunos nos 3 meses de formação em contexto de trabalho	21.000€	Sem Financiamento Candidatura feita ao RAAML (CML) no valor de 48.956€
IMIGRA MENTE	Implementar programa de psicoterapia somática integrativa para refugiados e imigrantes (20 beneficiários)	11.140€	Auto-financiamento (parcial) Dependente de Apoios (Total)
Recursos Humanos	Contratação de 3 técnicos para áreas deficitárias: RH Gestão Projetos Comunicação	75.000€	Sem financiamento (Dependente de Apoios - Consideramos estagiários)
Diagnóstico Modelo “Escola”	Construir diagnóstico sobre refugiados e imigrantes em Portugal: Competências, Motivações e potencial de mercado	Por Definir	Não Orçamentado
FIA-TE	Desenvolver projeto de garantias para arrendamento habitacional por refugiados e imigrantes	Por Definir	Não Orçamentado
Padaria Mezza	Desenvolver modelo B2B para fornecimento de pão	5.000€ a 10.000€	Possível auto-financiamento (com base em meios libertos de clientes B2B)
Produtos “No Borders”	Venda de produtos em frasco “Mezza”	Por definir	Sem financiamento (Dependente de financiamento externo/apoios)

1.1. Mezze-Escola

Durante 2021, a PAP assegurou o financiamento necessário para garantir a implementação do projeto do Mezze-Escola (86.400€ a fundo perdido, num total de 96.000€ de investimento).

Durante este ano avançou-se com a construção dos módulos de formação, com a seleção de candidatos/alunos para o curso, com o design do projeto e com o desenvolvimento dos manuais e sua tradução. Esteve previsto o arranque do primeiro ciclo de formação em Setembro de 2021, mas circunstâncias imprevisíveis em torno da PAP levaram a direção a adiar o início das formações para 2022. Por este motivo, grande parte do investimento no programa será concretizado apenas no novo ano, sendo que apenas cerca de 9.200,00€ foram investidos em 2021 (considera-se aqui os custos com pessoal na gestão do projeto).

Do valor de investimento apresentado para 2022 (50.000,00€), está excluído o custo com a gestão e com a sinergia na utilização de recursos para concretização do projeto, permitindo que as entradas esperadas de cerca de 82.000€ sejam um primeiro passo na definição do Mezze-Escola como uma área de negócio dentro da organização — mesmo que, e ao contrário do restaurante, esteja dependente, na sua maioria, de fundos externos. Isto representa também o reposicionamento da PAP dentro de um modelo de receitas híbrido, numa mistura de receitas próprias com outras receitas (não confundir com os apoios no âmbito da Covid 19), que faz parte da estratégia de longo prazo da Associação.

No entanto, para além dos 20 alunos seleccionados para os dois ciclos da formação de 6 meses dentro do projeto Mezze-Escola (componente financiada pela Gulbenkian), existe também a oportunidade de alcançar outros 20 alunos para a formação certificada na Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa. Isto porque as turmas na EHTL devem ser preferencialmente compostas por 20 alunos (o que dá um total de 40 no conjunto dos dois ciclos).

Isto implica, por questões de equidade, que a PAP venha a financiar ajudas de custo e materiais a esses estudantes adicionais, o que representa custos acrescidos, mas que permite, ao mesmo tempo, aumentar o impacto do projecto (em nº de horas de formação e em beneficiários alcançados) e, dessa forma, potenciar mais a sua capacidade em angariar financiamento para as suas ações de formação e para a sua estrutura.

Adicionalmente e dentro daquilo que é uma abordagem que consideramos ser a correcta, a PAP pretende também vir a assegurar verbas para o

financiamento de bolsas para alunos que estejam a estagiar no Mezze (no âmbito do programa Mezze-Escola ou outros), sendo que já submeteu uma candidatura ao RAAML (programa de apoio da CML), cujo resultado deverá sair no decorrer do próximo ano. Este investimento não será efetuado caso não consigamos garantir externamente as verbas para o efeito.



1.2. Imigra|Mente

O programa Imigra|Mente (nome ainda provisório), é também ele uma ação em fase piloto que visa providenciar à equipa da Pão a Pão, em particular os refugiados e migrantes, um apoio terapêutico e ações de desenvolvimento pessoal e motivacional. O programa vai significar um investimento a rondar os 11.000€ em 2022, que será assegurado, em parte, por autofinanciamento. Caso não consigamos apoios para a concretização do programa na totalidade, iremos ainda assim implementar uma versão reduzida (metade do valor), o que reflete a importância que passámos a dar a esta área.

Acreditamos que estas ações para a promoção do bem estar psicológico e motivacional dos nossos trabalhadores, internalizadas pela PAP, irão contribuir para uma melhor aprendizagem e evolução de processos dentro da equipa (muito necessários com a chegada do Mezze-Escola), bem como

para o estabelecimento de relações mais próximas entre a direção e os trabalhadores.

Assim, em 2022 queremos fazer os primeiros investimentos nesta matéria, mas olhamos para este projeto como tendo potencial para chegar a muitos mais beneficiários, num âmbito já fora do Mezze e Mezze-Escola, sendo por isso uma potencial nova área de negócio/impacto para o futuro.

1.3. Recursos Humanos

A Associação Pão a Pão tem, desde o seu arranque, conseguido manter uma estrutura de custos e pessoas ao nível da direção e das áreas transversais (fora do restaurante Mezze) bastante estreita, por forma a assegurar a autossustentabilidade do seu modelo de impacto. No entanto, quer os diagnósticos feitos à organização, quer as necessidades que constatamos na tentativa de fazer a associação crescer, têm deixado bem presente a importância de enriquecer a equipa com mais elementos, em particular em 3 áreas específicas: a comunicação (aposta numa separação clara da comunicação para o público alvo do restaurante e para os diferentes projetos de impacto); a gestão de recursos humanos (avaliação, motivação, desenvolvimento da cultura PAP, entre outros); a gestão de projetos (novas áreas, candidaturas, financiamentos, etc).

Desta forma, pretende-se que 2022 possa ver esta área reforçada, o que implica a angariação externa de financiamento para contratação de profissionais com experiência, capazes de dinamizar as áreas e de aumentar o potencial para alcançar novos financiamentos, mais público e melhor a coesão e satisfação da equipa como um todo.

Caso não seja possível assegurar o financiamento necessário, iremos prosseguir na busca de soluções alternativas, como por exemplo estagiários ao nível do IEFP (comparticipação de 95%) e voluntários.

1.4. Outros investimentos PAP

Para além do mencionado, a PAP pretende em 2022 trabalhar sobre outras duas áreas distintas. Através do projeto FIA-TE, a PAP quer assegurar condições de arrendamento de habitação (em termos de garantias/fiadores) a refugiados e imigrantes. Este é um trabalho e projeto que está e continuará a ser desenvolvido em parceria com outras organizações, mas cujos investimentos necessários não foram ainda calculados. Poderá, tal

como o projeto Imigra|Mente, vir a representar uma nova área de negócio no futuro.

Outro investimento também ainda não contabilizado, prende-se com a visão da PAP em projetar o modelo “Escola” noutras direções não necessariamente ligadas à hotelaria e restauração. Queremos fazer uma investigação para conhecer as áreas em que faz sentido fazer evoluir o modelo de formação, por forma a que a integração pelo emprego seja feita não com base na necessidade imediata de encontrar trabalho, mas acima de tudo com base nas motivações de médio e longo prazo. Sabendo que há vários fundos disponíveis para este tipo de projetos, vamos querer, pelo menos, apresentar candidaturas para financiamentos a fundo perdido.

1.5. Investimentos produtos Mezze

Centrando-nos em investimentos no Mezze, a PAP em 2022 pretende, caso tenha oportunidade, dar um novo impulso ao projeto de produtos Mezze embalados “No Borders”. Vamos procurar ativamente parcerias que nos permitam identificar e reavaliar os investimentos necessários para o lançamento desta linha de produtos, por forma a apresentarmos candidaturas que financiem o negócio.

Durante 2021 surgiu a ideia de dar resposta a uma procura crescente de pão do Médio Oriente por parte de restaurantes em Lisboa. Para o arranque de uma padaria árabe, estimamos que o investimento necessário se situe entre os 5.000€ e os 10.000€, contabilizando já a adaptação de infraestruturas e a aquisição dos primeiros equipamentos que permitirão aumentar acentuadamente a capacidade de produção de pão (que servirá também o Mezze), sem aumentar os custos com pessoal. A avançar para esta área, será já com mapeamento de potenciais clientes (algum trabalho já está feito), assegurando receitas desde o primeiro momento com margem suficiente para atingir o “break even” em menos de 1 ano de operação.

2. RESULTADOS PREVISIONAIS

2.1. Proveitos Operacionais PAP 2021

Tipologia	Receita 2022 ²	Receita 2021 ¹	Receita 2020	Receita 2019
Restaurante ³	508.000,00€	332.117,01€	273.296,53€	457.703,61€
Caterings	22.123,89€	4833,13€	7.142,00€	44.374,75€
Take Away ³	26.548,67€	18.566,26€	24.749,70€	1.063,89€
Workshops	-----	-----	630,08€	577,23€
Subsídios e donativos	19.980,00€	109.001,62€	80.652,35€	5.500,03€
Mezze-Escola	81.941,76€	8.640€	-----	-----
TOTAL	658.594,32€	473.158,02€	386.470,66€	509.219,51€

¹ Valor Estimado com base no período Jan-Nov.

² Previsão

³ Em 2020 inclui o restaurante Mão-Cheia (receitas de 17k)

O valor das receitas foi calculado numa base conservadora, assente nos resultados do segundo semestre de 2021 e de 2019.

Quando comparado com os anos anteriores, o valor estimado é significativamente mais elevado, cuja explicação assenta em três pontos principais:

- Inflação – comparando com 2019, o aumento previsto para o restaurante é de aproximadamente 10%, o que reflecte o aumento de preços

praticados, mantendo a procura — inferior ao verificado durante os últimos meses de 2021.

- b. Conjugação Take Aways e Caterings – Se para o novo ano, e devido à conjuntura atual, somos conservadores na previsão dos valores de catering (cerca de metade do verificado em 2019, onde só se operou durante 8 meses, mas que não deixam de estar em linha com o último trimestre de 2021), 2022 marcará o primeiro ano em que, durante todo o período, iremos conjugar este serviço com o serviço de take away, cujos resultados verificados têm sido muito regulares ao longo dos meses e que estão espelhados nos valores apresentados.
- c. Fundo Cidadãos Ativos – Trata-se do primeiro grande financiamento externo (tirando a fase de arranque do Mezze), e marca o redirecionamento no modelo de financiamento da PAP. Não obstante, iremos querer continuar a ter a maior parte das receitas originadas através das nossas vendas.

Contamos também receber donativos ao longo do ano (estimámos 1.000€/mês), sejam eles em dinheiro ou em espécie (por exemplo, seguros). É já garantido que iremos receber uma segunda tranche de um apoio da Segurança Social no âmbito da pandemia, no valor de 7.980€.

Refira-se que também nos donativos estamos a ser conservadores, na medida em que o valor apresentado tem por base contactos já estabelecidos, sendo que não estamos a incluir, por exemplo, a possibilidade da consignação de IRS. Também não estamos a incluir valores entre 6.000€-8.000€ que consideramos terem sido pagos indevidamente em rendas à Junta de Freguesia de Arroios e cuja disputa está ainda em curso.

Estamos assim alertados para o facto de não existir muita folga em termos de margem operacional, o que nos obriga a não falhar estas metas.

Importa também referir que entraremos em 2022 com cerca de 50.000€ em caixa, o que dentro de circunstâncias normais será suficiente para cobrir riscos normais associados à flutuação da procura ou a eventuais custos extraordinários que possam surgir.

Novos fundos e apoios recebidos – para os quais já estamos a trabalhar - serão destinados a investimentos que já estão idealizados, o que acontecerem, servirão também para libertar alguma margem para a Associação.

2.2. Custos Operacionais PAP 2021

Tipologia	Custos 2022 ²	Custos 2021 ¹	Custos 2020 ³	Custos 2019
CMV	184.511,11€	104.650,34€	101.092,16€	117.204,66€
Pessoal	277.724,07€	226.364,13€	165.586,7€	209.929,89€
FSE	121.030,58€	122.540,19€	193.731,83€	155.484,52€
Mezze-Escola	59.916,00€	-----	-----	-----
TOTAL	643.181,76€	453.544,66€	460.410,7€	482.619,07€

¹ Valor Estimado com base no período Jan-Nov.

² Previsão

³ Em 2020 inclui o restaurante Mão-Cheia

Tal como verificado nas receitas, também na previsão de custos estimamos um aumento considerável face ao passado, em particular em relação a 2019, o último ano a não ser afectado pela pandemia. Também aqui o Mezze-Escola tem um peso significativo, explicando boa parte do incremento que se irá verificar. Existe, no entanto, a necessidade de explicar as alterações no peso e valores de cada rubrica face ao total de custos.

No que ao **custo das mercadorias** vendidas diz respeito, o aumento previsto tem por base a inflação verificada no final de 2021 (e que não será acompanhado na mesma proporção pelo aumento dos preços de venda). Estamos a assumir um cenário real, verificado atualmente, de um peso ligeiramente superior a 30% face ao total de custos, apesar de irmos procurar renegociar com fornecedores e buscar alternativas que nos permitam voltar a patamares inferiores ou a rondar os 25%, que foram regra nos primeiros anos de actividade.

Ao assumirmos este cenário, podemos vir a ganhar folgas orçamentais que nos darão maior segurança para encarar os desafios do financiamento.

Em termos de **custos com pessoal**, verifica-se também um grande aumento face aos anos anteriores. Em boa parte, isto é explicado pelo facto de a PAP ter internalizado algum trabalho que era prestado por entidades externas, nomeadamente pela Blindesign (direção financeira) e pela FGH (comunicação), sendo que esse custo foi transferido de FSE para salários. Esta passagem assegura, no entanto, custos de gestão do projeto Mezze-Escola, que em parte (cerca de 31%) será financiado pelo fundo Cidadãos Ativos.

Por outro lado, tem existido a necessidade de angariação de profissionais com formação específica de hotelaria e restauração para enriquecer a equipa do Mezze e assim permitir uma melhor formação dos futuros alunos do Mezze-Escola, o que naturalmente conduziu também a um aumento dos custos.

Por último, dentro desta rubrica, queremos assinalar ainda que o aumento de lugares disponíveis no Mezze (passámos de cerca de 50 para mais de 80) obriga também a ter mais pessoal de sala, o que tem impacto nos custos com pessoal.

Apesar disso, com a equipa que teremos em 2022, acreditamos ser capazes de, entre outras coisas, não necessitar de muito pessoal extra para fazer crescer os serviços de catering, libertando assim margem bruta para a actividade.

Em termos de **fornecimentos e serviços externos**, e comparando novamente com 2019, dá-se uma esperada redução devido à diminuição dos custos com trabalhos especializados, conforme já explicado. Esta redução acaba por não ser mais significativa pela cautela em assegurar no orçamento verbas mensais específicas para manutenção de equipamentos (cerca de 1.500€/mês), o que traduz o aumento no número de avarias e reparações registado ao longo do segundo semestre de 2021.

2.3. Passivo PAP 2021

Em termos de passivo, a PAP tinha transportado para 2021 um valor superior a 120.000€ entre créditos e dívidas a fornecedores. Durante este último ano conseguimos liquidar, na totalidade, o crédito de conta corrente no valor de 15.000€, assim como a dívida registada à Junta de Freguesia de Arroios, que em parte ainda poderemos reaver. Ou seja, durante o último ano foram abatidos valores superiores a 22.000€.

Para 2022 iremos manter dívidas não correntes relativas a fornecedores (cerca 45.000€) e a dívida relativa ao crédito de longo prazo, no mesmo valor, que começará a ser abatido a partir do segundo trimestre do ano.



XIII NOTA FINAL

O Plano de Atividades para 2022 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.

