



## **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**Instituto Politécnico de Bragança**

***Balanced Scorecard* como suporte à inovação na cadeia produtiva de peixe: estudo de caso na ONG MARAPA em São Tomé e Príncipe**

**Danilsa Cunha de Almeida**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção de grau de mestre em Contabilidade e Finanças

**Orientação**

**Professor Doutor Joaquim Leite**

**IPB, novembro de 2022**



## **ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**Instituto Politécnico de Bragança**

***Balanced Scorecard* como suporte à inovação na cadeia produtiva de peixe: estudo de caso na ONG MARAPA em São Tomé e Príncipe**

**Danilsa Cunha de Almeida**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção de grau de mestre em Contabilidade e Finanças

**Orientação**

**Professor Doutor Joaquim Leite**

**IPB, novembro de 2022**



## Resumo

O objetivo deste estudo é compreender como e porquê usar o *Balanced Scorecard* (BSC) para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe. O enquadramento teórico é no âmbito do BSC, enquanto instrumento de contabilidade de gestão estratégica, em particular a sua utilização numa Organização Não Governamental (ONG). O estudo de caso é o método de investigação aplicado à ONG MARAPA (Mar, Ambiente e Pesca Artesanal) em São Tomé e Príncipe. A recolha de dados foi efetuada através de análise documental e entrevista ao presidente da MARAPA. O tratamento da evidência foi feito de forma descritiva, procurando ir de encontro à pergunta de investigação. As informações obtidas permitiram construir um mapa estratégico em conformidade com as perspetivas financeiras e não financeiras do BSC. O principal resultado mostrou a seguinte sequência de relações causa-efeito: a obtenção de financiamento internacional numa ONG depende da satisfação de parceiros voluntários e utentes que, por sua vez, depende do investimento em instalações e equipamentos que, por seu turno, depende da aprendizagem proporcionada pela investigação, inovação e formação de recursos humanos. Em termos de extensão da teoria sobre BSC, pode referir-se que uma estratégia de inovação na cadeia produtiva de uma ONG pode ser apresentada pela sequência de relações causa-efeito do BSC original.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard* (BSC), Organização Não Governamental (ONG), Inovação na cadeia produtiva de peixe, São Tomé e Príncipe, Estudo de caso.

## **Abstract**

The objective of this study is to understand how and why to use the Balanced Scorecard (BSC) to support innovation in a fish production chain. The theoretical framework is in the scope of the BSC, as a strategic management accounting instrument, in particular its use in a Non-Governmental Organization (NGO). The case study is the research method applied to the NGO MARAPA (Mar, Ambiente e Pesca Artesanal) in São Tomé e Príncipe. Data collection was carried out through document analysis and interview with the president of MARAPA. The evidence was treated descriptively, seeking to meet the research question. The information obtained allowed the construction of a strategic map in accordance with the financial and non-financial perspectives of the BSC. The main result showed the following sequence of cause-effect relationships: obtaining international funding in an NGO depends on the satisfaction of volunteer partners and users which, in turn, depends on the investment in facilities and equipment which, in turn, depends on the learning provided by research, innovation and human resource training. In terms of extending the theory on BSC, it can be mentioned that an innovation strategy in the production chain of an NGO can be presented by the sequence of cause-effect relationships of the original BSC.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC), Non-Governmental Organization (NGO), Innovation in the fish production chain, São Tomé e Príncipe, Case study.

## **Resumen**

El objetivo de este estudio es entender cómo y por qué utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) para apoyar la innovación en la cadena de producción de pescado. El marco teórico se sitúa en el ámbito del CMI como instrumento de contabilidad de gestión estratégica, en particular su uso en una Organización No Gubernamental (ONG). El estudio de caso es el método de investigación aplicado a la ONG MARAPA (Mar, Ambiente e Pesca Artesanal) en São Tomé e Príncipe. La recogida de datos se llevó a cabo mediante el análisis de documentos y la entrevista con el presidente de MARAPA. Las pruebas se trataron de forma descriptiva, tratando de responder a la pregunta de investigación. La información obtenida permitió construir un mapa estratégico de acuerdo con las perspectivas financieras y no financieras del CMI. El resultado principal mostró la siguiente secuencia de relaciones causa-efecto: la obtención de financiación internacional en una ONG depende de la satisfacción de los socios y usuarios voluntarios que, a su vez, depende de la inversión en instalaciones y equipos que, a su vez, depende del aprendizaje proporcionado por la investigación, la innovación y la formación de los recursos humanos. En cuanto a la ampliación de la teoría sobre el CMI, se puede referir que una estrategia de innovación en la cadena productiva de una ONG puede ser presentada por la secuencia de relaciones causa-efecto del CMI original.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral (CMI), Organización no gubernamental (ONG), Innovación en la cadena de producción de pescado, São Tomé e Príncipe, Estudio de caso.

## **Agradecimento**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pelo dom da vida.

Agradeço ao Instituto Politécnico de Bragança pela oportunidade que me deu para a realização de mais um sonho.

Agradeço ao professor Doutor Joaquim Mendes Leite, por ter aceitado ser o meu orientador e por todo acompanhamento, orientação e disponibilidade na realização deste trabalho.

Agradeço a ONG MARAPA, pela entrevista, pelo acolhimento, disponibilidade e interesse na realização deste trabalho.

Agradeço à minha família que estiveram ao meu lado nos melhores e piores momentos desta fase da vida

Agradeço também aos meus colegas, companheiros e companheiras desta batalha. Finalmente, agradeço a todos que de alguma forma colaboraram na realização deste trabalho. Os meus sinceros agradecimentos.

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento

BSC – *Balanced Scorecard*

COPAFRESCO – Cooperativa de *palaiês* de peixe fresco sob gelo

DCP – Diapositivo de Concentração de Peixe

FAO – *Food and Agriculture Organization*

FIDA – Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

FONG-STP – Federação das ONG em São Tomé e Príncipe

MARAPA – Mar Ambiente e Pesca Artesanal

OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development*

ONG – Organização Não Governamental

PAPAFPA – Projeto de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal

PRIASA – Projeto de Reabilitação das Infraestruturas de Apoio à Segurança Alimentar

ROCE – *Return on Capital Employed*

UN - *United Nations*

## Índice

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Resumen .....	iii
Agradecimento .....	iv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	v
Lista de Figuras .....	vii
Lista de Tabelas .....	viii
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	3
1.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	3
1.2 Inovação na cadeia produtiva de Peixe .....	8
1.2.1 Conceito de inovação.....	8
1.2.2 Especificidades de inovação na cadeia produtiva de peixe.....	10
1.2.3 Organização Não Governamental.....	13
2. Metodologia .....	16
3. <i>Balanced Scorecard</i> como suporte à inovação na cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe: estudo de caso na MARAPA .....	17
3.1 Contextualização da pesca em São Tomé e Príncipe .....	17
3.2 Apresentação da MARAPA, incluindo visão, missão e valores .....	18
3.3 Inovação na cadeia produtiva de peixe.....	21
3.4 <i>Balanced Scorecard</i> e inovação na cadeia produtiva de peixe .....	24
3.4.1 Objetivos estratégicos no BSC.....	24
3.4.2 Indicadores de desempenho no BSC.....	27
3.4.3 Metas e iniciativas no BSC.....	28
3.4.4 Mapa estratégico no BSC .....	29
3.4.5 Discussão teórica .....	30
Conclusão.....	32
Referências .....	33
Apêndice 1 – Guião da entrevista e texto das respostas.....	36
Apêndice 2 – Exemplificação de 5 projetos executados ou em execução pela MARAPA .....	40

## Lista de Figuras

Figura 1 - Esquema base do <i>Balanced Scorecard</i> .....	4
Figura 2 - A cadeia de valor na perspetiva dos processos .....	5
Figura 3 - Relações causa-efeito no <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
Figura 4 - Cadeia produtiva do peixe .....	11
Figura 5 - Áreas de intervenção .....	19
Figura 6 - Organigrama da MARAPA.....	21
Figura 7 - Mapa estratégico .....	30

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Objetivos estratégicos.....	27
Tabela 2 - Indicadores de desempenho.....	28
Tabela 3 - Metas e iniciativas.....	29

## Introdução

A tomada de decisão numa organização implica grande responsabilidade por ser fundamental para a gestão. As decisões estruturadas e planificadas são essenciais para o crescimento e o sucesso de uma organização, nomeadamente as Organizações Não Governamentais (ONG). Apesar de se tratar de organizações sem fins lucrativos e sem natureza pública, organização exige do seu gestor uma atenção e qualificação específica na busca de mudanças (Arthur & Appiah-kubi, 2020). O gestor tem um papel importante na gestão do desempenho organizacional. Consequentemente, surge a necessidade de gestor procurar novas ferramentas de contabilidade de gestão estratégica que permitam tomar decisões com vista a alcançar os objetivos e as metas traçadas na estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu nos anos 90, criado por Robert Kaplan e David Norton, como modelo de gestão estratégica que permite relacionar toda a estratégia organizacional, balanceando as medidas financeiras e não financeiras para procurar melhorias no desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1996). O BSC assenta em quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e, por fim, aprendizagem e crescimento. A aplicação desta ferramenta numa ONG, em que os benefícios dos seus membros não têm o lucro como prioridade, já é um desafio por si só. Mas o uso do BSC em contextos muito específicos, nomeadamente numa ONG de um pequeno país africano como São Tomé e Príncipe, também é desafiante para a investigação académica.

A expansão de zonas pesqueiras, após a segunda guerra mundial, permitiu aumentar o nível de captura até à atualidade (*Food and Agriculture Organization* [FAO], 2018, 2020). Esse crescimento foi especialmente acentuado entre 1950 e meados dos anos 80. Graças ao desenvolvimento do setor pesqueiro, a produção total de peixe, crustáceos e outros animais marinhos atingiu 178,5 milhões de toneladas, em 2018, sendo que 156 milhões de toneladas de pescados foram destinados ao consumo humano, equivalendo a 20,5 kg do consumo per capita, sendo os 22 milhões de toneladas restantes utilizados na produção de farinha e óleo de peixe. Mas o peixe, como principal fonte de proteína animal, tendo em conta o seu grande potencial para desenvolvimento económico, precisa de ideias inovadoras na sua cadeia produtiva (Sy & Diogo, 2019). Com o aumento da procura por alimento de origem proteica, precisa-se não só de cadeias produtivas mais eficientes, produzindo maiores quantidades na mesma área de pesca, por um lado, mas também de instrumentos de planeamento e controlo de gestão estratégicos apropriados, por outro.

O setor de pesca artesanal em São Tomé e Príncipe vem enfrentando crises sem precedentes, sendo confrontado com as limitações inerentes ao mercado interno restrito, sujeito às flutuações do preço de combustível, à diminuição dos recursos haliêuticos acessíveis e à ausência das infraestruturas adequadas para a conservação e transformação dos produtos provenientes da pesca (Sy & Diogo, 2019). As pescas, particularmente a pesca artesanal, têm sido alvo de interesse crescente pela comunidade científica, tanto nas etapas de produção, como na

transformação, distribuição e comercialização de produtos de proteína animal. Foi com base nesta motivação que o objetivo geral deste estudo foi traçado: compreender como e porquê usar o instrumento de gestão estratégica BSC para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe.

O método de investigação selecionado para esta investigação académica foi o estudo de caso aplicado à ONG MARAPA (Mar, Ambiente e Pesca Artesanal). Esta investigação está estruturada em três pontos fundamentais. O primeiro é uma revisão de literatura que se inicia com o modelo de gestão estratégica BSC e que prossegue com a inovação na cadeia produtiva de peixe e uma abordagem particular às ONG. O segundo apresenta sinteticamente os argumentos para o método de investigação selecionado. Por último, o terceiro ponto começa por caracterizar a ONG MARAPA em São Tomé e Príncipe, prossegue com a inovação na cadeia produtiva de peixe desta ONG e termina com uma aplicação do BSC para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe da MARAPA.

## 1. Revisão de Literatura

O enquadramento teórico deste estudo está dividido em três subpontos: BSC, inovação na cadeia produtiva de peixe e ONG.

### 1.1 *Balanced Scorecard*

Até aos anos 80, a realidade organizacional apresentava bastantes limitações, dado que a medição e gestão organizacional se baseava, essencialmente, em medidas e indicadores financeiros, tais como a rendibilidade dos capitais próprios, das vendas, do ativo, entre outros, todos com carácter retrospectivo, e poucas informações sobre o futuro da organização (Kaplan & Norton, 1996). As organizações, ao analisarem profundamente os resultados dos seus indicadores, sentiram que um foco apenas suportado na perspetiva financeira não permitia uma avaliação correta do desempenho da organização. A partir da década 90, surge o conceito do BSC, cuja principal motivação foi o facto de as ferramentas existentes para avaliar desempenhos organizacionais serem insuficientes porque apoiadas, essencialmente, em indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1996).

Para Kaplan e Norton (1996), o BSC é um sistema de medição de desempenho e de gestão estratégico que permite as organizações transformarem a sua estratégia organizacional em ação. Segundo Blocher et al. (2018), o BSC é definido como um instrumento de avaliação de desempenho que se traduz num documento contabilístico desenvolvido em conformidade com o sistema de informação estratégico e congrega os fatores críticos de sucesso, permitindo alinhar as medidas financeiras e não financeiras com a estratégia da organização. Kaplan e Norton (1996) consideram que o BSC é mais do que um sistema de gestão estratégica para controlar a estratégica ao longo prazo, referindo-se aos seguintes quatro objetivos: (1) Esclarecer e traduzir a visão estratégica, (2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos, (3) Planear metas e iniciativas e (4) Melhorar o feedback e aprendizagem. Em relação ao primeiro objetivo, o processo do BSC é desenvolvido por um grupo de executivos de topo de forma a alcançar um consenso a fim de traduzir a estratégia de negócio. O segundo objetivo refere a forma como a informação dos objetivos e metas devem ser transmitidas na organização. Quanto ao terceiro objetivo, este processo define metas quantificadas e calendarizadas, em função dos objetivos, e iniciativas específicas para atingir aquelas metas. O quarto e último objetivo faz referência à necessidade de existir *feedback* nas organizações de modo que permite avaliar se a estratégia planeada está sendo viável e bem-sucedida.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), os objetivos estratégicos das organizações devem estar relacionados com quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para além dos objetivos, cada perspetiva deve conter indicadores (medidas) de desempenho, metas e iniciativas (ver Figura 1).

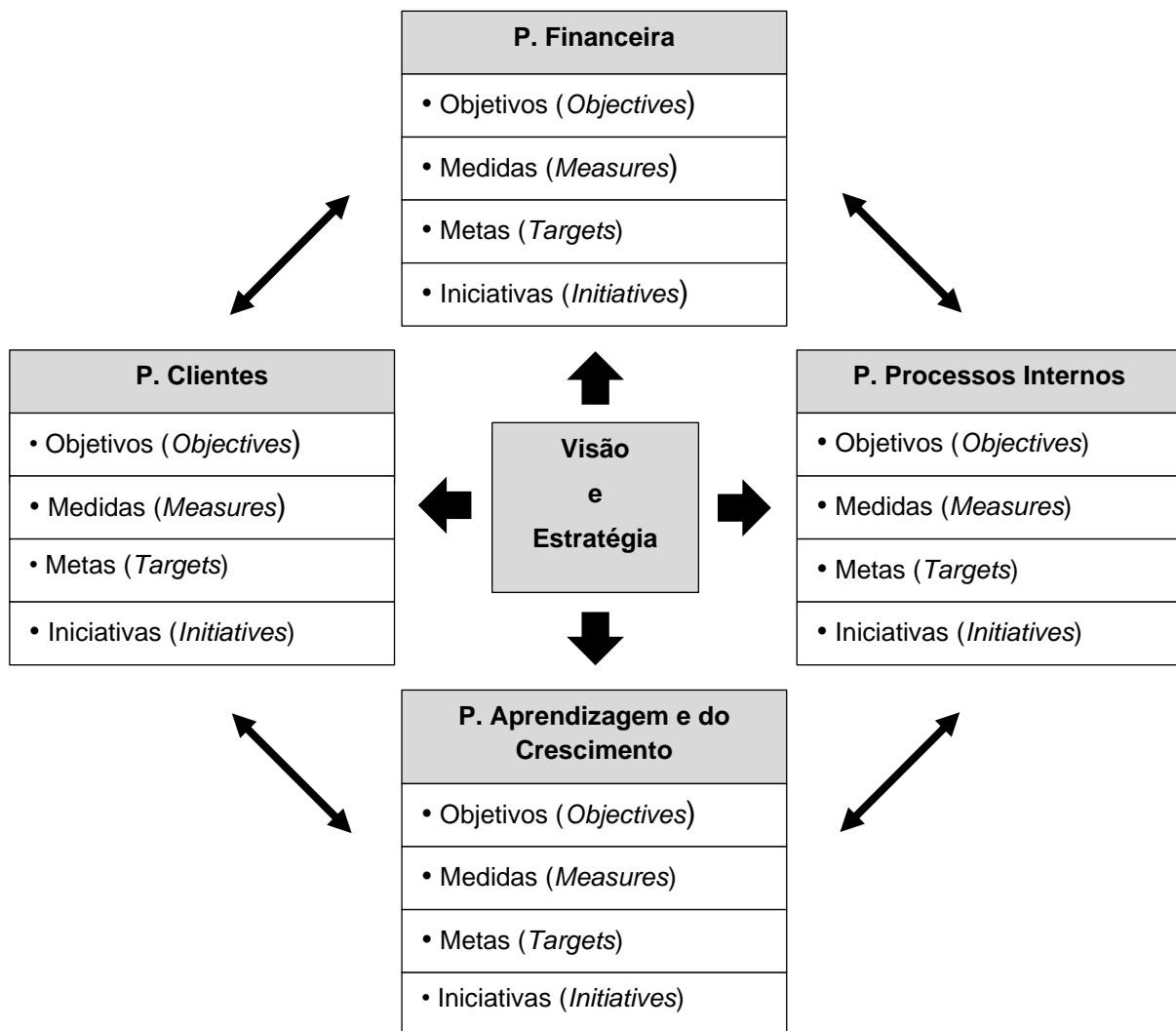


Figura 1 - Esquema base do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.9).

Conforme Figura 1, a perspectiva financeira mede o desempenho financeiro da organização, geralmente relacionado à lucratividade (Kaplan & Norton, 1996). O BSC analisa quais os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. A perspectiva cliente mede o desempenho na ótica do cliente, isto é, a forma como o cliente olha para a organização, traduzindo-se em fatores como participação de mercado, aquisição, lealdade, retenção, captação e satisfação dos clientes. A perspectiva dos processos internos mede o desempenho organizacional, visando identificar os processos internos críticos nas quais a organização deve alcançar a excelência. O objetivo é buscar a melhoria desses processos, para aumentar a *performance*, reduzir custos e otimizar os sistemas internos, reparando possíveis erros. Nesta perspectiva, a organização analisa a sua cadeia de valor e busca melhorias de eficiências de processo, incorporando a inovação, a operação e serviço pós-venda (ver Figura 2).

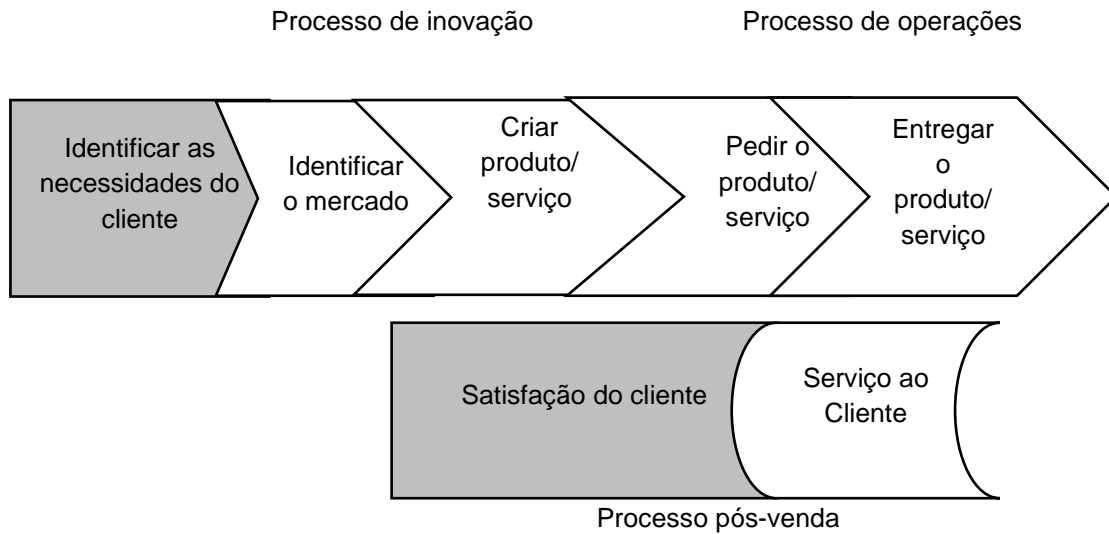


Figura 2 - A cadeia de valor na perspectiva dos processos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.96).

De acordo com a Figura 2, os processos de inovação são distintos em dois subprocessos: identificação do mercado e criação do produto ou serviço. Na identificação do mercado, procura-se reconhecer a natureza das necessidades dos clientes, sobretudo o preço para cada produto ou serviço. No subprocesso criação do produto/serviço, são desenvolvidos novos produtos ou serviços totalmente inovadores, procurando, assim, novas formas de melhorar os produtos existente. Os indicadores para inovação de produtos poderão ser medidos em percentagens de vendas de novos produtos/serviços ou tempo para novos produtos chegarem ao mercado. No processo da operação, analisam-se todos os processos que vão desde a entrada do pedido do cliente até a entrega do produto final. O foco está na eficiência das operações especialmente nas três variáveis: tempo, qualidade e custo. Os indicadores para o processo de operações poderão ser tempo de ciclo ou percentagem de rejeição. Por último, no processo de serviço pós-venda estão incluídas atividades de apoio ao cliente depois do produto ter sido entregue, como garantia, reparação, devolução ou pagamento.

A perspetiva aprendizagem e crescimento tem o foco na inovação e nos recursos humanos (Kaplan & Norton, 1996). A satisfação e motivação dos colaboradores condiciona os resultados da organização, contribuindo para êxitos nas outras perspetivas. Conforme os mesmos autores, as perspetivas do BSC demonstram a visão e a estratégia da organização através de um conjunto equilibrado de objetivos, medidas (indicadores), metas e iniciativas. Os objetivos decorrem das conclusões dos diagnósticos estratégicos que permitem definir aquilo que se pretende alcançar no médio/longo prazo de forma genérica e estratégica. As medidas (indicadores) dão informações da forma como são medidos e acompanhados os sucessos do alcance de cada objetivo estratégico. Essas medidas devem ser claras, fiáveis, coerentes e oportunas. As metas são atividades quantificadas ao longo do tempo que indicam o nível de desempenho esperado,

devendo ser realistas e atingíveis. Por último, as iniciativas demonstram como os planos devem ser desenvolvidos para atingir os objetivos estratégicos, traduzindo-se em ações práticas. O BSC define seus pontos estratégicos de forma detalhada, o que ajuda a acompanhar o desempenho da organização em todas as etapas do planejamento estratégico.

Na construção do BSC é importante definir as relações causa-efeito por entre as quatro perspectivas deste instrumento, assumindo como principal objetivo a criação de valor para os acionistas (Kaplan & Norton,1996). Considerar estas quatro perspectivas permite ao gestor identificar quais as mais relevantes de acordo com a visão e a estratégia da organização, tendo em mente que nenhuma funciona isolada ou autonomamente. Para Blocher et al. (2018), os mapas estratégicos são diagramas de causa-efeito que representam as relações entre as diferentes perspectivas que compõem o BSC, permitindo visualizar como alcançar os fatores críticos de sucesso e como as metas de cada perspectiva contribuem para o sucesso da organização.

Kaplan e Norton (2004) descreveram o mapa estratégico como sendo a representação visual de gestão que permite descrever, mensurar os ativos intangíveis (capital humano, organizacional e tecnológico), bem como compreender e refletir continuamente sobre a estratégia organizacional, transformando esses ativos intangíveis em resultados tangíveis. O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia que facilita a definição e a gestão dos objetivos e medidas. Para os executivos, o mapa estratégico é tão importante quanto o próprio esquema base do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1996), a estratégia é definida como sendo um conjunto de hipóteses sobre relações causa-efeito em todas as quatro perspectiva, conforme Figura 3.

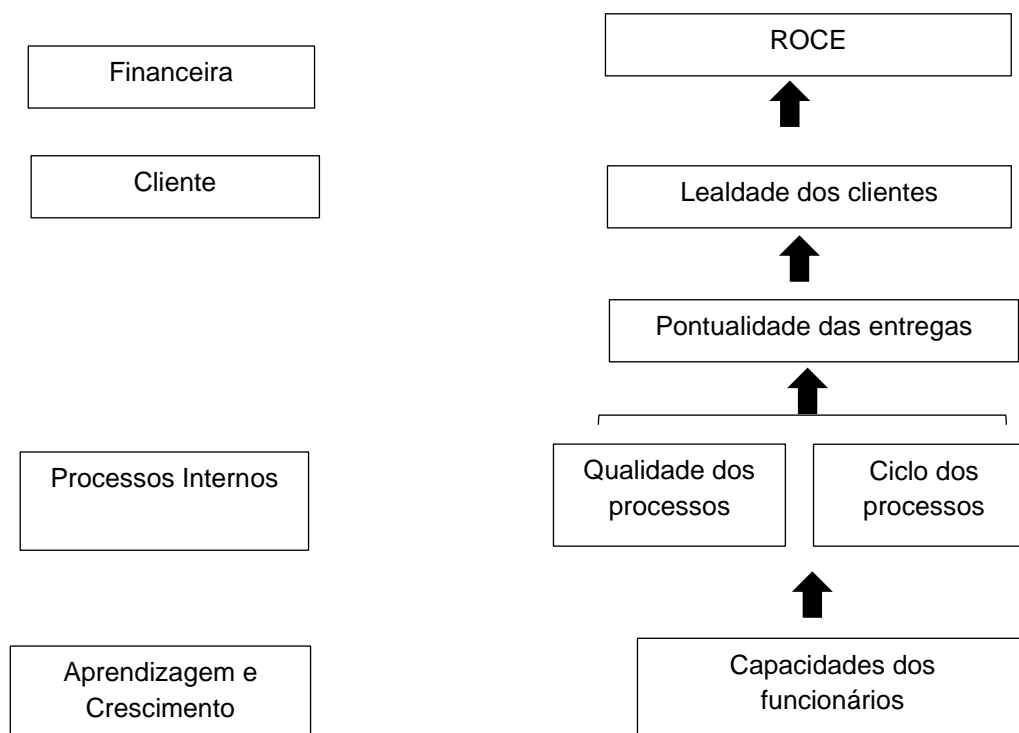


Figura 3 - Relações causa-efeito no Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.31).

De acordo com a Figura 3, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) é medido na perspectiva financeira, permitindo verificar quão rentável é a organização através dos capitais investidos pelos seus acionistas (Kaplan & Norton, 1996). A lealdade dos clientes e a pontualidade das entregas estão incorporadas na perspectiva do cliente, em que a entrega pontual dos produtos ou serviços gera a lealdade dos clientes, o que, por sua vez, leva a um bom desempenho financeiro. Para otimizar a pontualidade, a organização precisa diminuir a duração dos processos e aumentar significativamente a qualidade de produção ou prestação de serviço. Para isso, é necessário investir na formação dos funcionários operacionais.

Na elaboração do BSC, a organização deverá identificar a estratégia da unidade de negócio, tornando bem clara a sequência de hipóteses sobre a relação de causa-efeito entre medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados (Kaplan & Norton, 1996). É importante comunicar essas medidas e as metas à organização para que os colaboradores saibam que objetivos críticos devem alcançar para as estratégias estabelecidas e se as mesmas estão sendo eficientes para que esse processo tenha o bom resultado.

De acordo com Kasasbeh (2018), os bancos comerciais, por exemplo, na avaliação do desempenho, utilizam medidas financeiras e não financeiras semelhantes e consistentes com as quatro dimensões do BSC. No entanto, podem existir barreiras e problemas na implementação do BSC nesses bancos, nomeadamente a falta de apoio da gestão do topo, a cultura organizacional, as questões técnicas associadas à recolha e a automação de dados, as questões

políticas relacionadas com a resistência dos funcionários ou a falta de *software* de gestão. Acresce que, a nível de questões concetuais, a ocorrência de mal-entendidos sobre a relação entre a estratégia organizacional dos bancos e os indicadores do BSC foram referidos como mais um problema na implementação do BSC em bancos comerciais.

Também Quesado et al. (2022) referem que o BSC é uma ferramenta útil para melhoria de desempenho do setor têxtil. Mas, neste setor, existem alguns fatores que podem dificultar a sua implementação, como a disponibilidade de tempo, a cultura organizacional e o compromisso de todos na sua execução. As potencialidades do BSC não são compreendidas com o mesmo entusiasmo por todos os agentes envolvidos, diferindo dos seus promotores para os restantes colaboradores envolvidos (Gooneratne & Hoque, 2021). Ou seja, os promotores das inovações do BSC têm dificuldades em coordenar os diferentes interesses e as diferentes ideias dos vários atores envolvidos na implementação prática do BSC.

## **1.2 Inovação na cadeia produtiva de Peixe**

Este subponto começa por abordar a inovação, na generalidade, passando, depois, para algumas especificidades da cadeia produtiva de peixe,

### **1.2.1 Conceito de inovação**

A internalização e globalização levaram as empresas ao acesso a informação e a novos mercados, resultando em maior concorrência internacional e em novas formas de organização para lidar com cadeias de produção global (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2018). Graças aos avanços tecnológicos e fluxos de informações, o conhecimento é o fio condutor do crescimento económico e da inovação. Num ambiente de inovação, as informações financeiras também são fundamentais para que os promotores possam estabelecer metas económicas e operacionais a fim de orientar a organização sobre o futuro do negócio (Bhimani, 2018). A Inovação é um fator central da concorrência, em que a tecnologia e os recursos financeiros são essenciais para inovar.

As organizações devem definir os mecanismos de controlo necessários para medição de desempenho e para determinação dos projetos, criando ideias inovadoras que possam gerar empregos e crescimento económico (Kaplan & Norton, 1996). A inovação tem sido uma grande estratégia que as organizações usam para reagir à pressão do mercado (OECD, 2018). As empresas inovam com o intuito de maximizar os seus lucros garantindo, dessa forma, algumas vantagens competitivas comparativamente aos seus concorrentes. As organizações buscam a inovação, ambicionando melhores taxas de produtividade, através de uma melhoria de desempenho, da diferenciação, de criação de novos produtos com valor acrescentado e de alta qualidade nos produtos e serviços prestados (Quesado et al., 2022).

A inovação pode melhorar o desempenho da organização pela melhoria dos processos de produção, permitindo o desenvolvimento de um novo leque de produtos e novas práticas

organizacionais (OECD, 2018). A inovação também pode melhorar a capacidade da organização em adquirir e criar conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações. A introdução prematura de uma inovação no mercado pode comprometer o fluxo financeiro esperado. Os gestores e seus colaboradores são fundamentais na decisão do futuro da inovação (Gooneratne & Hoque, 2021).

A inovação é definida como sendo a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, processos de produção, distribuição e marketing (OECD, 2018). A inovação tem como objetivo reafirmar posições competitivas no mercado, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo os custos de produção. Segundo Terra (2018), a inovação consiste na atribuição de novas capacidades aos recursos relacionados com pessoas e processos presentes no ambiente empresarial, tendo em vista à geração de riqueza para as empresas.

Para haver inovação, são necessárias algumas características específicas, segundo o tipo de inovação que é um processo contínuo (OECD, 2018). Podem distinguir-se quatro tipos de inovações: inovações no produto, inovações no processo, inovações organizacionais e inovações no marketing. A inovação de produto consiste na introdução de um novo bem ou serviço ou melhoria significativa nas potencialidades de bens ou serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos essenciais para produtos ou serviços já existentes. A inovação do processo visa a redução de custo e melhoria na qualidade da produção e distribuição de bens ou serviços. A inovação organizacional visa a satisfação no trabalho, a redução de custos administrativos e o aumento na produtividade. Compreende-se, assim, a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças na organização do trabalho ou na prática do negócio.

Este tipo de inovação tem o propósito de criar valor agregado, diretamente para a organização ou indiretamente para os seus clientes, independentemente da inovação e o valor agregado estejam ou não incorporados nos produtos ou até nos sistemas de organização, gestão ou marketing. Porém, só é considerado inovador se as alterações forem significativas, resultando, por exemplo, no aumento da produtividade ou do volume de negócio. A inovação no marketing é a implementação de novos métodos de comercialização com mudanças significativas na conceção e posicionamento do produto ou serviço tais como na embalagem, na promoção de produtos ou serviços e no estabelecimento de preços.

De acordo com Terra (2018), a inovação pode ser caracterizada como radical ou incremental, sendo que a inovação radical se refere aos produtos ou serviços totalmente novos, onde há inteira transformação do modelo de negócio da empresa, no que tange à estrutura e à entrega da proposta de valor aos clientes. A inovação incremental refere-se a ações para melhorias significativas em processos ou métodos, com aperfeiçoamento de componentes ou funcionalidades. A inovação é mais que uma nova ideia ou invenção (OECD, 2018). Uma inovação deve ser implementada, ou seja, colocada em uso ativo ou disponibilizada para uso por outros (empresas, indivíduos ou outras organizações, nomeadamente ONG). A implementação

não é o passo final para que uma organização seja considerada inovadora. As atividades de seguimento e monitorização da inovação após a sua implementação podem trazer resultados positivos para a organização inovadora.

Os gestores e seus colaboradores são fundamentais na decisão do futuro de qualquer inovação (Gooneratne & Hoque, 2021). A introdução prematura de uma inovação no mercado pode comprometer, por exemplo, o fluxo financeiro esperado. A existência de custos de oportunidade influencia a forma de criação de valor pelos promotores da inovação (OECD, 2018). O valor é, todavia, um objetivo implícito da inovação, mas não pode ser garantido o retorno esperado porque os resultados das inovações são incertos e heterogéneos. As medidas relacionadas ao valor são importantes, embora não haja uma medida única de valor económico estabelecida. As medidas financeiras, como o património líquido, retêm o valor de todos os ativos detidos por uma unidade institucional, ou setor, menos o valor de todos os passivos pendentes. Essas medidas podem ser estendidas para contabilizar os produtos que não estão vinculadas nas convenções formais de contabilidade e para os quais os preços de mercado não podem fornecer indicadores confiáveis de valor económico.

### **1.2.2 Especificidades de inovação na cadeia produtiva de peixe**

A vida no mar é muito abundante e é possível graças a um número infinito de relações existentes entre os milhares de organismos diferentes que ali se abrigam (plâncton, peixes, moluscos, cetáceos, tubarões, algas, etc.), necessitando uns dos outros para viverem, já que uns servem de alimentos aos outros (Sy & Diogo, 2019). As pescas realizadas no mar são efetuadas através de várias artes de pesca, como redes de arrasto, armadilhas, rede de emalhar e aparelhos de linha com anzol, em embarcações artesanais, semi-industriais ou industriais, sendo a pesca de arrasto a mais frequente a nível global, seguida pelo palangre (Airaud et al., 2011; Domingos et al., 2017). A pesca desempenha um papel importante na economia de um país, mas torna-se necessário uma gestão sustentável que conserve esses recursos naturais e a promova o desenvolvimento social (Rodrigues et al., 2018). Tal só será possível através do conhecimento que se tem, em determinado momento, sobre uma área de pesca. Por isso, a introdução de ferramentas de gestão estratégica pode ser útil para entender melhor a valorização dos recursos provenientes da atividade de pesca (Yamamoto et al., 2021).

A pesca em São Tomé e Príncipe é essencialmente artesanal, sendo que, de momento, a pesca industrial ainda não está presente de um modo efetivo (Rodrigues et al., 2018). Tal pesca ocorre durante todo o ano desde que as condições do mar o permitam. A pesca artesanal representa uma atividade fundamental para o país, visto que proporciona emprego e rendimento a uma parte significativa da população. Conforme Sy e Diogo (2019), a pesca artesanal assegura 94,5 % dos desembarques da pesca em São Tomé e Príncipe. A pesca artesanal tem gerado o desenvolvimento de novas oportunidades de emprego com benefícios económicos e sociais significativas, nomeadamente a construção naval, as fábricas de redes, a venda e reparação de motores, a fabricação de gelo, o transporte e o comércio de produtos (Airaud et al., 2011). A

pesca artesanal vem sendo substituída por novas formas de pescas com o intuito de aumentar as capturas e os rendimentos. Os pescadores buscam explorar a maior quantidade possível, aproveitando de tecnologias mais modernas, utilizando embarcações maiores e mais sólidas, capazes de ir ao alto mar ou migrar ao longo da costa.

Os peixes constituem o mais diverso grupo de vertebrados, com mais de 24.000 espécies, em que mais de 14.000 vivem no mar e os restantes em rios e lagos do mundo inteiro (Airaud et al., 2011). Atualmente, existem mais de 32.000 espécies conhecidas e outras novas são descobertas e descritas (Rodrigues et al., 2018). Os peixes podem ser classificados em duas categorias principais: os pelágicos e os demersais (Airaud et al., 2011). Os peixes pelágicos são os que vivem em cardume, nadando livremente na coluna de águas. Os demersais podem viver perto da costa ou no fundo do mar, podendo ser pequenos ou grandes, mas permanecem ligados ao seu território. Estas espécies demersais são vulneráveis à pesca devido ao ritmo de reprodução relativamente lento ou por hermafroditismo.

A cadeia produtiva de peixe é entendida como um conjunto de atividades ao longo dos quais diversos agentes económicos interagem com vista a satisfazer as necessidades dos consumidores de peixe (Sy & Diogo, 2019; Vassali et al., 2011). Tal cadeia é constituída pela sequência de fornecimentos de bens e recursos indispensáveis para a produção, transformação, distribuição e consumo, conforme Figura 4.

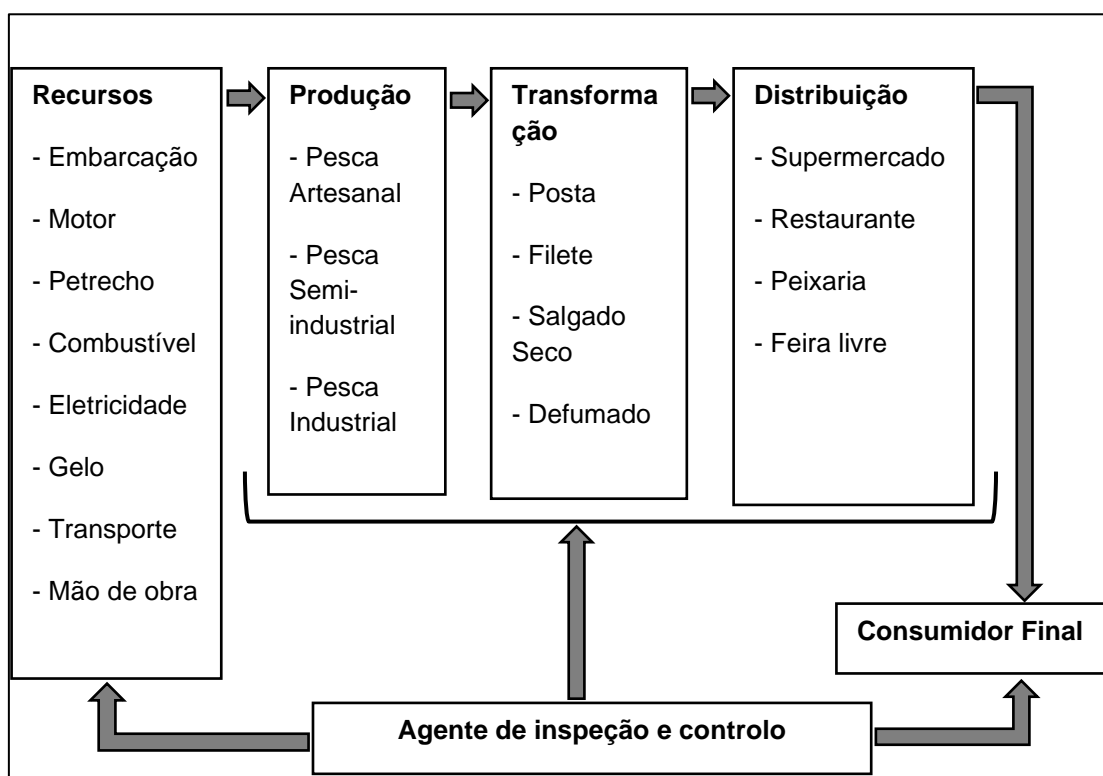


Figura 4 - Cadeia produtiva do peixe

Fonte: Adaptado de Vassali et al. (2011, p.5).

A cadeia de produtiva de peixe inicia-se com os recursos básicos necessários para o desenvolvimento das atividades que constituem os elos da cadeia produtiva (Vassali et al., 2011). Em seguida, a produção subdivide-se em pesca artesanal, semi-industrial e industrial (Sy & Diogo, 2019). Estes agentes estão ligados entre eles por fluxos de produto que transitam do produtor para o agente transformador. O terceiro elo da cadeia produtiva é a transformação, envolvendo os atores económicos responsáveis por acrescentar valor ao produto, introduzindo alterações na sua forma de apresentação e na estrutura química. A distribuição/comercialização é formada pelo agente responsável pela condução do produto até chegar o consumidor final que adquire o produto para consumo. Para garantia de um produto seguro ao consumidor final, é de extrema importância a prévia inspeção e controlo do peixe em todas as etapas da sua cadeia produtiva, sendo realizada por profissionais competentes.

A comercialização e a transformação de peixe são exercidas maioritariamente por mulheres (Sy & Diogo, 2019; Airaud et al., 2011). O peixe quando não é consumido fresco, é tratado e transformado conforme o método de conservação que pode variar em função das condições meteorológicas do local e da época (Airaud et al., 2011). Nas zonas poucas chuvosas, a técnica de transformação inclui o defumar. De acordo com Sy e Diogo (2019), o salgar-secar ou defumar são realizados sobretudo quando há peixes por vender e/ou superabundância de captura, permitindo evitar as perdas em quantidades ou valor.

Os países desenvolvidos, após a construção da sua frota pesqueira com base no financiamento público dos governos, estão na posição de dominar o mercado pesqueiro global (Kumar et al., 2020). Segundo a FAO (2018, 2020), em 2018, em termo continentais, a Ásia obteve a maior produção do peixe com 34% do total mundial, seguida pela América com 14%, Europa 10%, África 7% e Oceânia 1%. A China é considerada uma das maiores potências pesqueiras mundiais, liderando na produção global de peixe. Os países em desenvolvimento e menos desenvolvidos dependem da pesca para a sua subsistência e para a sua dieta alimentar, almejando também concorrer com as grandes frotas pesqueiras de escala industrial internacional (Kumar et al., 2020).

De acordo com Domingos et al. (2017), os recursos pesqueiros estão cada vez mais frágeis, uma vez que cerca de 80% das pescarias se encontram totalmente exploradas, sobre- explorada ou em colapso. À Luz de todos esses fatos, é evidente a necessidade de criar medidas de conservação para promover pescarias mais sustentáveis e proteger a biodiversidade marinha. Kumar et al. (2020) analisaram o impacto macroeconómico da eliminação ou redução de subsídios de pesca sobre os mercados e sobre a produção pesqueira. É de salientar que grande parte das embarcações da União Europeia pescam em águas africanas e, maioria das vezes, os subsídios que são atribuídos ao setor de pesca acabam por encorajar a pesca excessiva. O impacto de uma redução nos subsídios à pesca reduziria a exploração de peixes e recursos marinhos nos países em desenvolvimento, implicando, por sua vez, um aumento geral dos preços. Estes efeitos também seriam repercutidos nos mercados financeiros, nomeadamente

nas taxas de juros para os países importadores e exportadores de peixe. Por conseguinte, gerir estas variáveis conta para a sustentabilidade ambiental global.

### **1.2.3 Organização Não Governamental**

A sociedade tem sofrido grandes problemas que têm afetados os indivíduos e as organizações, tanto a nível económico, social, político, como também ao nível cultural (Carvalho & Paiva, 2018). Esses problemas são: a deficiência do mercado e do governo na prestação de bens e serviços aos cidadãos, o surgimento de pluralismo e da liberdade individual e as pressões sobre a solidariedade entre os indivíduos. Normalmente, esses problemas são mais frequentes nos países menos desenvolvidos. Nesta conjuntura, surgem as organizações do terceiro setor com a finalidade de atenuar tais problemas e combater a escassez que frequentemente o Estado não tem condições de atender (Paes, 2018).

Por forma a compreender o que é terceiro setor, é forçoso identificar previamente o primeiro e segundo setor (Carvalho & Paiva, 2018; Paes, 2018). O primeiro setor é constituído pelo Estado, representado por órgãos políticos, sendo também chamado de setor público. O segundo é o mercado (empresas e outras organizações) constituído por entidades privadas que exercem atividades particulares e que atuam em benefícios próprios e singulares. O terceiro setor surgiu quando o setor privado começou a interessar-se pelas questões sociais, através de inúmeras organizações ou instituições. Este setor é aquele que não é público nem privado, mas que mobiliza um elevado número de recursos humanos e materiais para impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social, envolvendo sociedades civis sem fins lucrativos, associações civis e outras entidades de interesse social.

Atualmente, as organizações do terceiro setor possuem legislação que exige uma gestão profissional, respeitando as normas contabilísticas, que sejam transparentes e confiáveis perante a sociedade e o governo de modo a captar novos investimentos (Carvalho & Paiva, 2018; Paes, 2018). No terceiro setor, destacam-se as ONG: organizações sem fins lucrativos que normalmente são constituídas por uma junção de pessoas que partilham uma mesma causa (Vesco, 2020). As organizações sem fins lucrativos produzem ou distribuem bens e serviços, mas não geram lucros para as unidades que as controlam ou financiam (OECD, 2018). Estas entidades não fazem parte dos setores do Estado nem empresarial, sendo classificadas como não governamentais. O termo “ONG” surgiu no ano 1950 pela United Nations (UN), para se referir às organizações civis que não tinham vínculo com o governo.

A maioria das ONG buscam implementar inovações sociais com o intuito de melhorar o bem-estar de indivíduos ou comunidades (OECD, 2018). A ONG, na sua base legal, não tem fins lucrativos, podendo desenvolver atividades económicas lucrativas e facilitadoras das condições económicas necessárias ao seu prosseguimento, mas não podem distribuir lucros entre seus membros (Cravo et al., 2010). Conforme a OECD (2018), as ONG também podem criar negócio ou exercer controlo sobre empreendimentos comerciais para atender objetivos sociais. Uma ONG é uma entidade de interesse social sem fins lucrativos, tais como as associações e as

fundações de direito privado, com autonomia e administração próprias. Essas organizações atuam na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, na pesca, assistência à saúde, apoio às populações carentes, educação, cidadania e direitos do consumidor, da mulher e da criança (Paes, 2018).

De acordo com Cravo et al. (2010), a ONG envolve um vasto universo de organizações em que a natureza e fins diferem bastante entre si, não havendo uma definição precisa e unanimemente aceite. As ONG podem ser consideradas como organizações constituídas formalmente, independentes, caracterizadas por ações de solidariedade no campo de políticas públicas com vista a gerar melhorias na sociedade, sejam de impacto mais limitado no tempo, sejam promotoras de mudanças mais estruturais. As ONG são instituições da sociedade civil constituídas formalmente e autonomamente por pessoas singulares ou coletivas de direito privado sem fins lucrativos, com atuação na área de cooperação e da educação para o desenvolvimento e ajuda humanitária (Andrade & Rodrigues, 2020; Carvalho & Paiva, 2018).

Conforme Arthur e Appiah-kubi (2020), uma ONG, na sua avaliação de desempenho, por meio da gestão financeira, mostra que a qualidade dos gestores e a sua responsabilidade são os indicadores mais eficazes entre todos os outros indicadores de bom desempenho. Grande parte das ONG reconhece a importância da contabilidade e, normalmente, tem os registos contabilísticos das suas transações, assim como a divulgação da informação financeira às partes interessadas (Carvalho & Paiva, 2018). Mas, entretanto, existem problemas nas práticas de gestão financeira, nomeadamente as formas de registo contabilístico, a manutenção de registo e relatórios e a revisão irregular de auditoria externa de dados financeiros e contabilísticos (Arthur & Appiah-kubi, 2020). Estas entidades têm um papel importante no desenvolvimento económico, proporcionando emprego, melhoria de rendimento das pessoas, redução da pobreza e alcance de metas de desenvolvimento sustentável (Arthur & Appiah-kubi, 2020). As ONG, para melhorar o seu desempenho, precisam de adotar medidas de controlo interno que evidenciem os sistemas de controlo, avaliação, prestação de contas e aprendizagem.

As ONG desenvolvem seus esforços em apoiar projetos de desenvolvimento em países mais necessitados, sendo, assim, a maioria de âmbito internacional, com sede em países desenvolvidos (Vesco, 2020). No caso de São Tomé e Príncipe, após a independência, o Estado assumiu-se como gestor de quase todas as atividades económicas, independentemente das áreas de atividade e do tamanho das unidades (Cravo et al., 2010). O fracasso completo dessa opção determinou que novas políticas fossem adaptadas para inverter a situação. Num cenário de crescente dificuldade económica e social, surgiram, no início dos anos 80, as primeiras organizações com estatuto de ONG na ilha de São Tomé. Essas organizações eram estrangeiras de cariz mais técnico, ligadas à educação e o desenvolvimento rural.

Nos países menos desenvolvidos, um dos maiores desafios que as ONG enfrentam é a necessidade de emergir como forças valiosas para melhorar as condições de vida da população em diversas comunidades (Otaru et al., 2021). De acordo com Cravo et al. (2010), São Tomé e

Príncipe é um país onde, apesar de pequena dimensão territorial, existe um elevado número de ONG. Segundo Andrade e Rodrigues (2020), a grande parte das ONG que desenvolvem as suas atividades em São Tomé e Príncipe encontra-se filiada na Federação das ONG em São Tomé e Príncipe (FONG-STP). Trata-se de uma federação representativa das ONG, criada em 2001, formada por 98 organizações nacionais e estrangeiras que operam no país (Cravo et al., 2010). O objetivo desta entidade é representar as ONG e promover maior cooperação e coordenação entre ONG, doadores e outras instituições envolvidas no processo de desenvolvimento do país.

Atendendo ao elevado número de ONG filiadas, verifica-se um baixo número de projetos desenvolvidos devido à falta de recursos financeiros, materiais e humanos (Sy & Diogo, 2019). A principal ONG que apoia o setor das pescas em São Tomé e Príncipe é a MARAPA, promovendo atividades no âmbito da proteção do ambiente costeiro, dando origem a inovação, modernização e melhoria dos rendimentos dos agentes dedicadas à atividade de pesca. Esta ONG ganhou maior visibilidade e reconhecimento devido à sua flexibilidade e capacidade de ação rápida, experimentação de abordagens inovadoras e à sua proximidade com a população (Cravo et al., 2010).

As ONG em São Tomé e Príncipe são agentes incontornáveis do desenvolvimento, quer pelas finalidades que prosseguem e o trabalho que desenvolvem, quer pelo volume de recursos, incluindo os financeiros, que mobilizam e gerem (Cravo et al., 2010). Para Otaru et al. (2021), o financiamento é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das ONG. Conforme Andrade e Rodrigues (2020), grande parte das ONG em São Tomé e Príncipe dependem de financiamentos internacionais, tendo em conta que não dispõem de meios ou mecanismos de sustentabilidade próprios nem de apoio financeiro do Estado. As ONG em São Tomé e Príncipe precisam melhorar o seu desempenho na área de prestação de contas. Estas entidades precisam de sistemas de contabilidade pró-ativos, claros e atempados para que possam permitir a sua credibilidade junto de financiadores, doadores (grupo-alvo) e público em geral (Cravo et al., 2010).

## **2. Metodologia**

Em consonância com a pergunta de investigação, o objetivo deste estudo é compreender como e porquê usar o BSC para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe. Considerou-se adequado um enquadramento teórico no âmbito do BSC, estratégia de inovação e ONG. A metodologia de investigação é um processo que se utiliza para selecionar a estratégia de investigação que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados que devem ser apropriados aos objetivos que se pretendem alcançar (Sousa & Batista, 2011).

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a escolha de uma boa metodologia de investigação potencia o pensamento lógico e racional do investigador, dotando-o de meios para responder às perguntas de investigação. O método do estudo de caso explora fenómenos sociais no seu próprio contexto (Yin, 2017). Conforme Martins e Theóphilo (2016), o estudo de caso é caracterizado por explorar e compreender questões de investigação baseadas em “como” e “porquê”, facilitando informações precisas e, ao mesmo tempo, desenvolvendo teoria a respeito dos fenómenos investigados. Assim como outras metodologias, o estudo de caso apresenta vantagens e limitações (Yin, 2017). O método de investigação selecionado foi o estudo de caso por ser apropriado para responder à pergunta do tipo como e porquê, típica em metodologia qualitativa. Um estudo de caso explora fenómenos sociais no seu próprio contexto, facilitando informações precisas e, ao mesmo tempo, desenvolvendo teoria a respeito dos fenómenos investigados (Martins & Theóphilo, 2016).

No método de estudo de caso, podem ser usados diversas fontes como documentos, observação direta, entrevistas e registos oficiais. A MARAPA, enquanto ONG que trabalha no setor de pesca e comércio de peixe em São Tomé e Príncipe, é o único caso em estudo na presente investigação académica. Esta entidade visa identificar e priorizar problemáticas do setor de pesca e comércio de peixe para planificar intervenções futuras. Os dados necessários para estudar a inovação numa cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe foram recolhidos através de documentos e entrevista.

O tratamento da evidência será feito, essencialmente, através de análise de conteúdo dos documentos e da redação da entrevista, por ser uma técnica adequada em metodologia qualitativa. Os documentos internos continham dados sobre as atividades realizadas pela MARAPA (MARAPA, 2020). Da entrevista semiestruturada, gravada e redigida (Saunders et al., 2020), resultou um documento (redação das respostas) para análise (ver Apêndice 1). A entrevista foi feita ao presidente da MARAPA a 6 de junho de 2022. O entrevistado tem vários anos de experiências na gestão de topo desta ONG.

### **3. *Balanced Scorecard* como suporte à inovação na cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe: estudo de caso na MARAPA**

Esta parte empírica do estudo está composta por quatro subpontos fundamentais. Primeiro, uma contextualização da pesca em São Tomé e Príncipe. Segundo, uma apresentação da MARAPA enquanto ONG atuante naquele país africano. Terceiro, uma abordagem à inovação da cadeia produtiva de peixe exemplificada em alguns projetos. Por fim, aborda-se uma proposta de BSC como suporte à inovação na cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe, particularizando objetivos estratégicos, indicadores e mapa estratégico como base para uma breve discussão teórica.

#### **3.1 Contextualização da pesca em São Tomé e Príncipe**

Enquanto pequeno Estado insular, uma das riquezas de São Tomé e Príncipe é a exploração das suas águas territoriais (Seibert, 2015; Rodrigues et al., 2018). As águas deste país protegem mais de 180 espécies de peixe em que 105 são comercialmente exploradas (Sy & Diogo, 2019). São Tomé e Príncipe apresenta uma fauna piscícola muito rica e única (Rodrigues et al., 2018). A maioria das espécies presentes nas águas deste país são anfi-atlânticas (ocorrem em ambos os lados atlânticos), e algumas endémicas (que só existem localmente), proporcionando uma biodiversidade marinha única. Os peixes pelágicos de grande porte são comuns nesta área, nomeadamente o Peixe-andala (*Istiophorus albicans*), o Peixe-fumo (*Acanthocybium solandri*), a Estromba (*Makaira nigricans*), a Barracuda (*Sphyraena barracuda*) e várias espécies de atuns e tubarões.

O setor de pesca artesanal assume uma parte considerável do abastecimento em proteínas animais à população local (Seibert, 2015; Sy & Diogo, 2019). Tal tem conferido ao setor pesqueiro de São Tomé e Príncipe um papel preponderante, empregando diretamente mais de 5.000 pessoas (pescadores e *palaiês*). *Palaiês* é o nome por que são conhecidas as mulheres santomenses que trabalham na comercialização, junto dos consumidores finais, e transformação do peixe que os homens pescadores capturam no mar (Sy & Diogo, 2019).

Ainda no âmbito da fileira de peixe fresco sob gelo, foi criada, em 2006, a Cooperativa de *Palaiês* de Peixe Fresco (COPAFRESCO), composta por 36 membros (MARAPA, 2020). Até ao ano 2019, São Tomé e Príncipe contou com 29 associações de pescadores e *palaiês*, cuja estruturação legal foi apoiada pela MARAPA. A COPAFRESCO é a única estrutura funcional de comercialização e de transformação de peixe fresco no gelo que existe em São Tomé e Príncipe. Apesar desta tentativa de organização, as *palaiês* continuam a preferir comercializar o seu produto individualmente.

Em finais da segunda década do século XXI, a frota da pesca artesanal era de 2.374 barcos dos quais 528 motorizadas e 1846 por vela. No período estudado (Sy & Diogo, 2019), a pesca artesanal assegurou a quase totalidade dos desembarques da pesca (total da pesca de 11.507,3 toneladas das quais 10.767 toneladas provenientes da pesca artesanal). Acresce que a pesca

artesanal está numa dinâmica de crescimento extensivo, através do aumento de número de pescadores e de canoas, e intensivo através de uma forte tendência para a motorização.

A zona mais produtiva do ecossistema marinho é relativamente limitada em São Tomé, mas na Região Autónoma do Príncipe é mais alargada (Rodrigues et al., 2018). A zona de alto mar é imensa, mas unicamente explorada por navios de pesca industrial estrangeiros no quadro dos acordos de pesca com a União Europeia. Os apoios ao setor de pesca provêm das associações de profissionais, das ONG e de outros financiadores nacionais e internacionais.

Em São Tomé e Príncipe, a importância da sociedade civil no desenvolvimento do setor da pesca é uma vantagem, tendo em conta que permite que as administrações das pescas se concentrem no seu verdadeiro papel de regulação do acesso aos recursos haliêuticos (Sy & Diogo, 2019). As ONG têm um papel importante na informação e sensibilização das associações profissionais, no reforço das capacidades técnicas dos agentes do setor e na introdução e divulgação de inovações tecnológicas.

### **3.2 Apresentação da MARAPA, incluindo visão, missão e valores**

A MARAPA é uma ONG laica, apolítica, sem fins lucrativos, de direito santomense, criada em março de 1999, conforme publicação no Diário da República n.º 14 de 23 de dezembro de 1999, constituída por 25 membros de diferentes categorias profissionais, sediada no Largo Bom Despacho, São Tomé (MARAPA, 2020). Esta ONG visa melhorar as condições de vida e contribuir para a redução da pobreza nas comunidades costeiras, através de projetos que apoiam a pesca artesanal e promovem um desenvolvimento sustentável. Atualmente, a MARAPA conta com 20 funcionários remunerados e 25 membros/associados (MARAPA, 2022).

A MARAPA apoia iniciativas locais das comunidades piscatórias, a difusão de tecnologias usadas na cadeia produtiva de peixe, a promoção de microempresas e organizações profissionais, a elaboração de alternativas de desenvolvimento da pesca artesanal e a proteção do ambiente marinho. A intervenção desta ONG nas zonas costeiras de São Tomé e Príncipe procura integrar todos os recursos existentes (económicos, ambientais, sociais, comunitários e institucionais) e responder às necessidades das populações costeiras. Assim, a MARAPA contribui para a estruturação da cadeia produtiva do peixe, apoiando a formação e a organização dos pescadores e das *palaiês*, assim como a melhoria das suas condições de trabalho.

As áreas de intervenção da MARAPA em São Tomé e Príncipe encontram-se na Figura 5 seguinte:

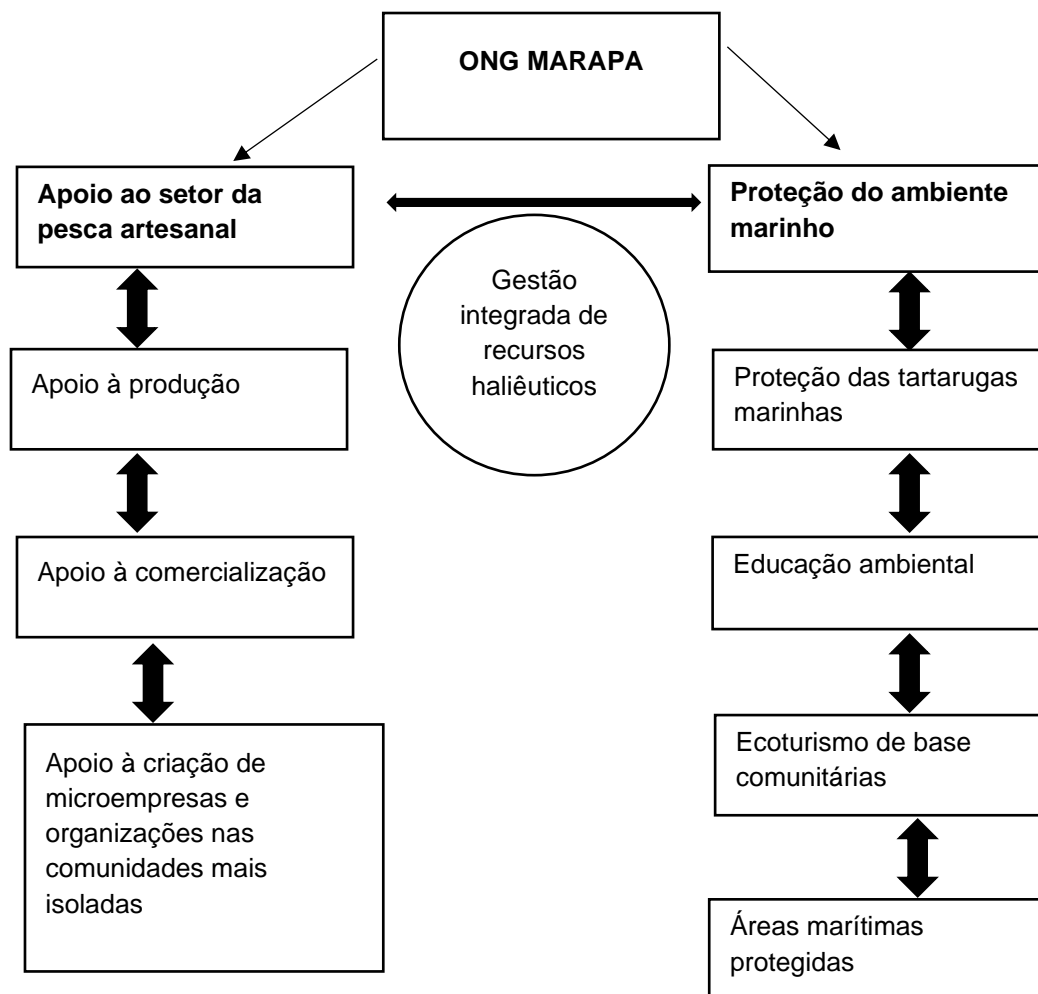


Figura 5 - Áreas de intervenção

Fonte: Adaptado de MARAPA (2020, p.9).

No setor da pesca artesanal, quanto ao apoio à produção, a MARAPA (2020) auxilia com embarcações, materiais de pescas e os Dispositivo de Concentração de Peixe (DCP). No apoio à comercialização, a MARAPA auxilia na transformação, conservação, comercialização local e exportação. Quanto ao apoio à criação de microempresas e organizações nas comunidades mais isoladas, a MARAPA tem vindo a trabalhar com os pescadores e as *palaiês* na formação, sensibilização e criação de associações no intuito de melhorar as condições de vida das comunidades piscatórias.

Em termos de proteção do meio marinho, a MARAPA (2020) tem vindo a fazer sensibilização sobre proteção de tartarugas marinhas, através da produção e impressão de manuais para a educação ambiental entregues nas escolas. No que toca ao ecoturismo, esta ONG tem um programa de promoção através da observação de golfinhos e baleias. Por fim, a criação de áreas marítimas protegidas tem-se desenvolvido na zona sul do país.

Desde o seu surgimento, a MARAPA dispõe de um bom conhecimento do meio da pesca artesanal e de um real saber-fazer em matéria de aplicação de DCP, melhoramento de canoas tipo PRAO (nome atribuído a uma embarcação de pesca artesanal sustentada por duas pranchas) e produção de embarcações em fibra. Esta ONG é gerida com apoios financeiros e técnicos em ajudas bilaterais e multilaterais, nomeadamente: Governo santomense, Cooperação Francesa, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, FAO, Cooperação Espanhola, Fundo Canadano, Apoios do Japão, Fundo Francês para o Ambiente Mundial, Fundo Africano de Desenvolvimento Agrícola, União Europeia (EU), Redes de áreas Protegidas de Africa Central, Chevron Texaco, entre outros.

A MARAPA enquadra a sua atividade e gestão através de um conjunto de princípios e valores que orientam a organização no cumprimento da sua missão (MARAPA, 2020). Neste sentido, a sua missão é promover a exploração sustentável de recursos pesqueiros, tendo em vista a conservação do ambiente marinho e costeiro e também o desenvolvimento das comunidades piscatórias através da sensibilização e capacitação dos agentes de pesca. A mesma tem como visão “ser uma referência incontornável a nível nacional e sub-regional na gestão sustentável dos recursos marinhos e costeiros, na perspetiva de melhorar a qualidade de vida e o bem-estar das populações costeiras” (MARAPA, 2020, portal). A ação da MARAPA orienta-se para um conjunto de valores: autonomia, transparência, confiança, responsabilidade, excelência, construção, conhecimento/ inovação, sustentabilidade e solidariedade.

A Assembleia Geral da MARAPA é o órgão de topo na gestão, sendo representado pelos membros fundadores, efetivos, honorários e beneméritos. O organigrama desta estrutura organizacional encontra-se na Figura 6 seguinte:

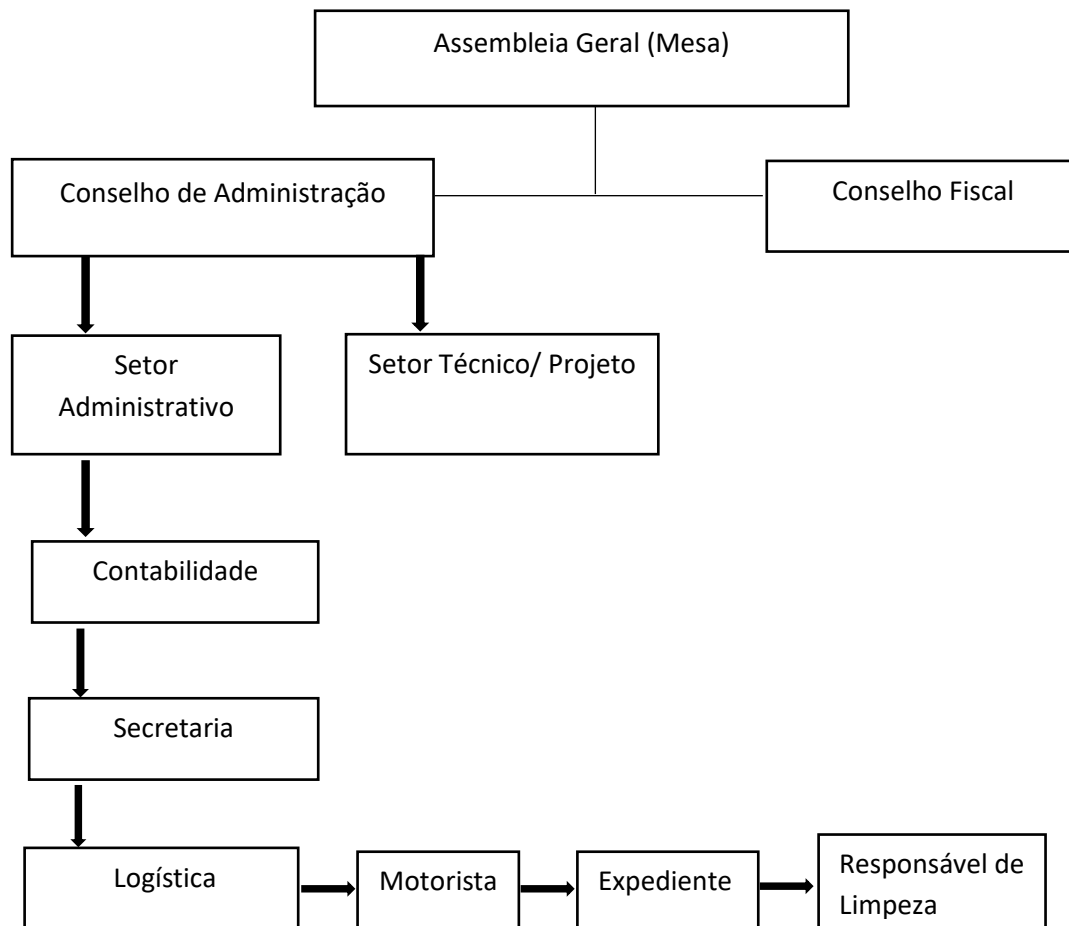


Figura 6 - Organograma da MARAPA

Fonte: MARAPA (2022).

A Mesa da Assembleia Geral é composta por três membros (presidente, secretário e vogal), que são eleitos pela assembleia geral para o mandato de dois anos. O Conselho de Administração é o órgão responsável pela administração e execução, sendo composto por três membros (presidente, secretário e vogal), que são eleitos pela assembleia geral para um mandato de dois anos. O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da administração contábilística-financeira da organização, composto por três membros (presidente, tesoureiro e vogal), eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de dois anos.

### 3.3 Inovação na cadeia produtiva de peixe

Para aumentar a escala de produção é preciso promover atividades inovadoras. A MARAPA é uma organização que tem vindo apoiar o setor das pescas artesanais, atuando na esfera da proteção do ambiente e na promoção de atividades inovadoras (Sy & Diogo, 2019). A esse respeito, esta ONG está na origem de inovações essenciais destinadas a modernizar o setor e a melhorar os rendimentos dos intervenientes nas pescas, nomeadamente: a construção de um protótipo de canoa melhorada, a promoção dos diapositivos de concentração de peixe, a introdução de técnicas de captura melhoradas na transformação artesanal do peixe, o

desenvolvimento de cadeias de frio, a promoção de segurança no mar, a criação de redes de áreas marinhas protegidas e a colocação de recifes artificiais.

A MARAPA tem contribuído para o processo de inovação, estabelecendo relações de confiança com os parceiros financiadores voluntários (Sy & Diogo, 2019; MARAPA, 2020). A cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe tem sido objeto de inovação através de diversos projetos que procuram responder às necessidades das comunidades piscatórias em termos de educação, formação e desenvolvimento. A implementação desses projetos permitiu a criação de algumas novas técnicas, tecnologias e embarcações de pesca, proporcionando alternativas económicas que melhoraram os rendimentos das famílias ligadas a esta atividade. Esta ONG tem vindo a executar inúmeros projetos de apoio aos setores da pesca artesanal, ambiente marinho e costeiro de São Tomé e Príncipe. Mas, para identificar algumas inovações na cadeia produtiva de peixe, apresentam-se apenas cinco exemplos de projetos de longa duração, variando entre 3 a 12 anos (ver mais detalhes no Apêndice 2).

A canoa de tipo monóxilo representa ainda mais de 80% do parque de canoas em São Tomé e Príncipe (MARAPA, 2020). Estas pequenas canoas têm garantido o abastecimento do mercado do país, mas, a partir de 2012, foi promovida uma inovação na construção de canoas tipo PRAO. Esta embarcação é construída com material importado, evitando o abate das árvores de grande porte para a construção das canoas tradicionais. Este tipo de canoa é composto por duas pranchas, garantindo maior equilíbrio e estabilidade à embarcação. Para além da segurança, a embarcação tipo PRAO dá maior autonomia aos pescadores, podendo navegar mais longe da costa. Neste projeto inovador foram construídas 30 embarcações tipo PRAO e foram disponibilizados 30 motores fora de bordo (25 em São Tomé e 5 na Região Autónoma do Príncipe). No Projeto de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal (PAPAFPA), identificaram-se aqueles objetivos de inovação nas condições de produção da pesca:

“Aumentar a capacidade de produção da pesca através da construção de canoas tipo PRAO; Construção e implantação de Dispositivos de Concentração de Peixe (DCP); e Formação de carpinteiros navais para construção e reparação de canoas de tipo PRAO” (MARAPA, 2020, p.4).

No Projeto de Co-Gestão de Pesca Sustentável (PCGPD), também foram identificados aspetos inovadores em termos de sustentabilidade das pescas na zona sul de São Tomé, conservação da biodiversidade marinha e segurança alimentar:

“Implementar um sistema de gestão participativa e sustentável das pescas na Ilha de São Tomé com uma aproximação de uma governança partilhada dos recursos haliêuticos e a gestão dos territórios sob uma base de ecossistemas” (MARAPA, 2020, p.5).

O Projeto de Reabilitação das Infraestruturas de Apoio à Segurança Alimentar (PRIASA I e II) permitiu identificar objetivos inovadores para melhorar a segurança alimentar em São Tomé e

Príncipe, reduzindo a pobreza e aumentando a disponibilidade dos produtos agrícolas e pesqueiros, conforme excerto seguinte:

“(…) promover uma gestão sustentável das pescas; garantir a segurança dos pescadores no mar; organizar as senhoras *palaiês* em associação e cooperativa de forma que as mesmas possam realizar as suas atividades da melhor forma” (MARAPA, 2020, p.4).

No Projeto para Estabelecimento de uma Rede de Áreas Marinhas Protegidas (PERAMP) em São Tomé e Príncipe, foram identificados alguns elementos que consubstanciam uma estratégia de inovação na cadeia produtiva de peixe, de acordo com o seguinte excerto:

“Criar um conjunto de áreas marinhas para proteger os recursos em biodiversidade marinha; O habitat marinho é garantido sob designações locais e efetivamente monitorado e patrulado” (MARAPA, 2020, p.6).

O Projeto de Recifes Artificiais (PRA) permitiu identificar um esforço na pesca tradicional para diminuir a pressão nas áreas de recife natural e criar novos habitats em fundos marinhos pouco produtivos (Centro de Ciências do Mar, 2021). A ideia inovadora é aumentar os recursos pesqueiros disponíveis e os rendimentos dos pescadores artesanais e das *palaiês* de peixe, através das melhores e mais inovadoras práticas científicas e ambientais, conforme com o seguinte excerto:

“Criação de estruturas recifais no fundo do mar ao longo da costa (...). Os recifes artificiais funcionarão como catalisadores do interesse de diferentes setores económicos, tendo em vista a gestão participativa destas zonas, potenciando deste modo o papel das estruturas artificiais como instrumentos de revitalização de ecossistemas costeiros” (MARAPA, 2022, portal).

Para além do mar e da pesca em São Tomé e Príncipe, a inovação na cadeia produtiva do peixe estende-se à sua transformação e comercialização. Em 2008, a companhia Chevron Têxaco financiou a instalação de uma sala de tratamento de peixe, uma máquina de produção de gelo em escama na capital do país e a instalação de uma peixaria no mercado central (MARAPA, 2020). A Cooperação Espanhola financiou a instalação de uma máquina de produção de gelo em escama em Angolares. Em 2009, a Cooperação Espanhola financiou ainda um projeto de transformação de peixe em produto de valor acrescentado para a produção de bolinhos de peixe, croquetes de peixe, pizzas de peixe, salsichas fumadas de peixe, marinados de peixe e pudim de peixe (MARAPA, 2022). A cooperativa criada foi igualmente dotada de materiais de transformação (fornos, batedeiras, aparelhos para enchimento da salchicha, máquinas de embalar vacuum, etc.). Porém, esta inovação não foi bem-sucedida, tal como foi referido pelo Presidente da MARAPA entrevistado:

“Normalmente, quem transforma o peixe em São Tomé e Príncipe são as mulheres (*palaiês*) e os tipos de transformação são salga-seca e defumação de peixe. A MARAPA, no quadro de um projeto de valor acrescentado, implementou produtos derivados de

peixe, como bolinhos, croquetes, salsichas, pizza e marinados. Mas, infelizmente, a ideia desse projeto não foi possível ser consolidada porque a filosofia do projeto era de trabalhar com as *palaiês* que têm mais dificuldades. Normalmente, essas pessoas são iletradas, não têm grandes conhecimentos, e só trouxe conflitos entre elas. A MARAPA pretende retomar essa atividade, mas com outras filosofias, englobando grupos de pessoas letradas”.

Em 2010, também a Cooperação Francesa inovou ao financiar a instalação de uma câmara de conservação a frio negativo, melhorando a comercialização de peixe, assim como o potencial de stocks de peixe e de outros produtos derivados (MARAPA, 2020; Sy & Diogo, 2019). De então para cá, outros projetos apoiados pela MARAPA procuraram inovar para melhorar em diversas áreas, nomeadamente (MARAPA, 2020, 2022): (1) Reabilitação de infraestruturas (construção do mercado de peixe em Neves, Santana e Bobo-forro) de apoio à segurança alimentar, dotados de câmaras de frios e máquinas de fabrico de gelo em escamas; (2) Construção de uma unidade de fabricação de canoas em fibra de vidro; (3) Reabilitação e construção do mercado de peixe de Trindade e Guadalupe; (4) Fornecimento de novos materiais e novos equipamentos de pesca; (5) Formação de pescadores e *palaiês* sobre segurança no mar, manuseamento, transformação de peixe, comercialização de peixe e gestão de pequenos negócios.

### **3.4 *Balanced Scorecard* e inovação na cadeia produtiva de peixe**

Neste ponto do estudo, apresenta-se uma proposta de implementação do BSC na MARAPA, tendo a inovação na cadeia produtiva de peixe como foco. Primeiro, os objetivos estratégicos são identificados. Seguem-se os indicadores de desempenho e as metas e iniciativas definidas. Por fim, antes da discussão teórica final, as relações de causa-efeito nos objetivos estratégicos são representadas num mapa estratégico baseado no BSC.

#### **3.4.1 Objetivos estratégicos no BSC**

Tendo em conta a visão, a missão e os valores da MARAPA anteriormente referidos no subponto 3.2., identificaram-se diversos objetivos estratégicos relacionados com a inovação na cadeia produtiva de peixe em São Tomé e Príncipe. Esses objetivos são apresentados conforme as quatro perspetivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Em termos financeiros, esta ONG não busca gerar lucros para distribuir a dirigentes, colaboradores, parceiros, clientes ou utentes, tal como acontece com todas as ONG. Ou seja, em caso de excedentes financeiros gerados com a atividade da ONG, esses excedentes terão de ser obrigatoriamente reinvestidos, funcionando como outra fonte de financiamento para que a MARAPA possa levar a cabo ações coletivas para desenvolver relações solidárias entre os seres humanos e o meio ambiente em que vivem. A redução da pobreza dos pescadores e *palaiês* de São Tomé e Príncipe, assim como a proteção do ambiente marinho, exige recursos financeiros. Porém, o presidente da MARAPA entrevistado salientou que a ONG está totalmente

dependente dos projetos financiados por doadores internacionais, pois ainda não consegue gerar excedentes para reinvestir, como se depreende no seguinte excerto:

“(…) as organizações não governamentais em São Tomé e Príncipe têm feito grandes esforços com a gestão do financiamento. Ultimamente, a MARAPA tem tido mais despesas do que receitas. O pouco que a MARAPA arrecada, quase todo, vai para despesas com funcionamento (pagamento de salários, pagamento do arrendamento dos edifícios, etc.)”.

A diversificação e aumento dos financiadores e doadores internacionais, tendo em vista projetos inovadores de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos, é um dos objetivos estratégicos. As áreas marinhas protegidas são zonas geograficamente delimitadas destinadas à gestão e conservação da biodiversidade, dos habitats e dos recursos marinhos MARAPA (2022). Aproveitar as novas técnicas de pesca para uma passagem sustentável da pesca artesanal para uma pesca semi-industrial, ou até mesmo industrial, é outro desafio de longo prazo para começar a obter receitas provenientes de uma pesca semi-industrial sustentável. Estes objetivos foram sustentados nas afirmações do entrevistado:

“A missão da MARAPA foi constituída por dois grandes eixos que são: pesca artesanal e proteção do ambiente marinho. (...) Para futuro, a MARAPA pretende (...) trabalhar mais no sentido de apresentar mais projetos ao financiamento, trabalhar mais em parceria com outras organizações internacionais com representação em São Tomé. (...) Com o decorrer do tempo, a MARAPA pretendeu diversificar a gama dos financiadores e foi em busca de outros, executando vários projetos. (...) para que o futuro de São Tomé e Príncipe possa deixar a pesca artesanal e evoluir para a pesca semi-industrial ou até mesmo industrial. (...) primeiro objetivo é aumentar e diversificar a produção pesqueira (...). O segundo objetivo é criar um ambiente político, económico e social adequado para alcançar um nível de desenvolvimento económico sustentável e equitativo”.

Na perspetiva clientes, uma ONG distingue os parceiros financiadores voluntários dos utentes (pescadores e *palaiês*) que beneficiam desta entidade. Por conseguinte, a satisfação de ambos os “clientes” é um objetivo estratégico. Aqueles parceiros voluntários exigem rigorosas execuções dos projetos de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos. Por seu turno, os pescadores e *palaiês* precisam não só dos rendimentos da pesca, como também de qualificações em pesca sustentável para benefício de toda a comunidade. Este objetivo estratégico de satisfazer financiadores/doadores e utentes transpareceu na entrevista ao presidente da MARAPA:

“O Presidente do Conselho de Administração, junto com os técnicos responsáveis de cada projeto, reúne para programar as atividades, analisar o projeto e ver a taxas de execução desses projetos, seguir a contabilidade desses projetos e junto ao parceiro apresentar os devidos relatórios tanto financeiro como de atividade (...). O que a MARAPA avalia é o grau de cumprimento dos indicadores de cada projeto. Muitas vezes, a MARAPA baseia-

se nos trabalhos de auditoria dos projetos (...). A MARAPA vem trabalhando com os pescadores e *palaiês* na qualidade de peixe no que toca a manuseamento, tratamento, transformação e conservação do peixe (...). A MARAPA tem vindo a desenvolver atividades de sensibilização e formação dos pescadores e *palaiês* sobre a pesca, formações de curta duração”.

Em relação aos processos internos, inovar no ciclo produtivo de peixe através de novas técnicas/tecnologias/embarcações para uma pesca sustentável com criação de valor é um dos objetivos estratégicos. Porém, a construção de uma Escola do Mar de São Tomé e Príncipe para entrar em funcionamento no longo prazo foi outro objetivo reforçado na entrevista:

“(...) é necessário que haja uma Escola do Mar. A MARAPA, junto a instituições do governo, tem proposto a criação de uma Escola do Mar, onde os módulos de pesca sejam dados nessa escola para que os pescadores possam sair com uma formação técnica profissional. Esses objetivos da MARAPA serão atingidos a longo prazo. (...) A MARAPA já instalou (...) alguns recifes artificiais [novas técnicas] criadores de peixe (...) É preciso que os próprios pescadores tenham respeito por esses recursos, evitando a pescas irresponsáveis, evitando uso de redes de malhas pequenas que possam capturar espécies juvenis, sobretudo os demersais (...) para que eles [pescadores] possam adquirir meios de trabalho, como embarcações, motores, equipamento e materiais adequados (...) A MARAPA, no quadro de um projeto de valor acrescentado, implementou produtos derivados de peixe, como bolinhos, croquetes, salsichas, pizza e marinados. (...) A MARAPA pretende retomar essa atividade”.

Por fim, na perspetiva de aprendizagem e crescimento do BSC, é objetivo estratégico desta ONG, por um lado, a promoção de projetos de investigação em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos e inovação na cadeia produtiva de peixe. Por outro lado, fomentar a formação contínua de dirigentes, colaboradores e utentes (pescadores e *palaiês*), na área da sustentabilidade dos ecossistemas marinhos, também é considerado um objetivo estratégico em inovação e recursos humanos. Tais objetivos foram depreendidos nos seguintes excertos da entrevista:

“(...) projeto de estabelecimento de redes de áreas marinhas protegidas com o objetivo de preservar os ecossistemas marinhos (...) é necessário o país adotar meios, tais como formação/capacitação dos pescadores e de jovens que queiram ingressar para essas áreas (...) A MARAPA acredita que essas formações [ainda] não são suficientes (...)”.

Os objetivos estratégicos elencados nos parágrafos anteriores foram sintetizados na Tabela 1 seguinte:

Tabela 1 - Objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Financeira	F1 – Aumentar e diversificar os financiadores e doadores internacionais para novos projetos de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos F2 – Começar a obter receitas de pesca semi-industrial sustentável
Clientes	C1 – Satisfazer os parceiros financiadores voluntários com rigorosas execuções dos novos projetos de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos C2 – Satisfazer os utentes (pescadores e <i>palaiês</i> ) com maior oferta de qualificações em pesca sustentável para benefício de toda a comunidade
Processos Internos	PI1 – Implementar novas técnicas/tecnologias/embarcações para pesca sustentável e criação de valor na cadeia produtiva de peixe PI1 – Construir e iniciar o funcionamento da Escola do Mar de São Tomé e Príncipe
Aprendizagem e Crescimento	AC1 – Promover projetos de investigação em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos e inovação na cadeia produtiva de peixe AC2 – Promover a formação contínua de dirigentes, colaboradores e utentes (pescadores e <i>palaiês</i> ) em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos

Fonte: Baseado na entrevista ao presidente da MARAPA e de acordo com MARAPA (2020, 2022).

De acordo com a evidência referida, que fundamentou os objetivos estratégicos apresentados na tabela, importa que tais objetivos, relativos à inovação na cadeia produtiva de peixe, sejam monitorizados e controlados através de indicadores (medidas) de desempenho.

### 3.4.2 Indicadores de desempenho no BSC

Para cada objetivo estratégico, há que encontrar uma medida que permita avaliar como aqueles objetivos vão sendo cumpridos. Diversos indicadores poderiam ser adotados, mas, face aos excertos da entrevista ao presidente da MARAPA, sugerem-se, naturalmente, as medidas que estão apresentadas na Tabela 2 em correspondência com os objetivos estratégicos.

Tabela 2 - Indicadores de desempenho

Perspetiva	Objetivos	Indicadores (medidas)
Financeira	F1	Volume de financiamento internacional para novos projetos de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos (em €)
	F2	Volume de receitas de pesca semi-industrial sustentável (em €)
Clientes	C1	Taxas de execução dos novos projetos de sustentabilidade dos ecossistemas marinhos
	C2	Número de diplomas em pesca sustentável para benefício de toda a comunidade
Processos Internos	PI1	Volume de investimento em novas técnicas/tecnologias/embarcações para pesca sustentável e criação de valor na cadeia produtiva de peixe (em €)
	PI1	Número de cursos/módulos de formação em funcionamento na Escola do Mar de São Tomé e Príncipe
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Número de projetos de investigação em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos e inovação na cadeia produtiva de peixe
	AC2	Número de cursos/módulos de formação contínua de dirigentes, colaboradores e utentes (pescadores e <i>palaiês</i> ) em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos

Fonte: Baseado na entrevista ao presidente da MARAPA e de acordo com MARAPA (2020, 2022).

Embora pudessem ser usados outros indicadores, as medidas apresentadas na Tabela 2 são adequadas para aferir como cada objetivo estratégico está a ser atingido. Tanto os números absolutos (relativos a formações, financiamento e investimento) como a taxa de execução de cada projeto se mostram claras e compreensíveis para serem úteis ao posterior controlo.

### 3.4.3 Metas e iniciativas no BSC

Considerando que cada objetivo é melhor atingido quando, gradualmente, vão sendo estabelecidas metas parciais quantificadas e calendarizadas, identificando também eventuais planos de ação (iniciativas), a Tabela 3 identifica possíveis metas e iniciativas associadas a cada objetivo estratégico.

Tabela 3 - Metas e iniciativas

Perspetiva	Objetivos	Metas	Iniciativas
Financeira	F1	90% da execução anual, em função da duração do projeto	Contactos regulares com financiadores e doadores
	F2	Aumento anual de 5%	Prospecção em mercados de exportação
Clientes	C1	90% da execução anual, em função da duração do projeto	Controlos mensais da execução
	C2	Mínimo de 100 diplomados por ano	Promoção mensal de ações de formação
Processos Internos	PI1	90% do volume de investimento	Controlo mensal do investimento
	PI1	Mínimo de 5 cursos/módulos por ano	Prospecção mensal de novos cursos/módulos
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Mínimo de 2 projetos por ano	Identificar projetos de investigação inovadores
	AC2	Mínimo de 5 cursos/módulos por ano	Prospecção regular de novos cursos/módulos

Fonte: Baseado na entrevista ao presidente da MARAPA e de acordo com MARAPA (2020, 2022).

As metas e iniciativas propostas na Tabela 3 são realistas, mas, dado tratar-se de uma proposta que nunca foi implementada na MARAPA, serão naturalmente dinâmicas, tornando-se mais rigorosas à medida que o instrumento BSC for implementado, devendo ser revistas.

#### 3.4.4 Mapa estratégico no BSC

Como síntese dos três subpontos anteriores, elaborou-se um mapa estratégico que permite visualizar as principais relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas do BSC. Esse mapa estratégico da MARAPA está representado na Figura 7.

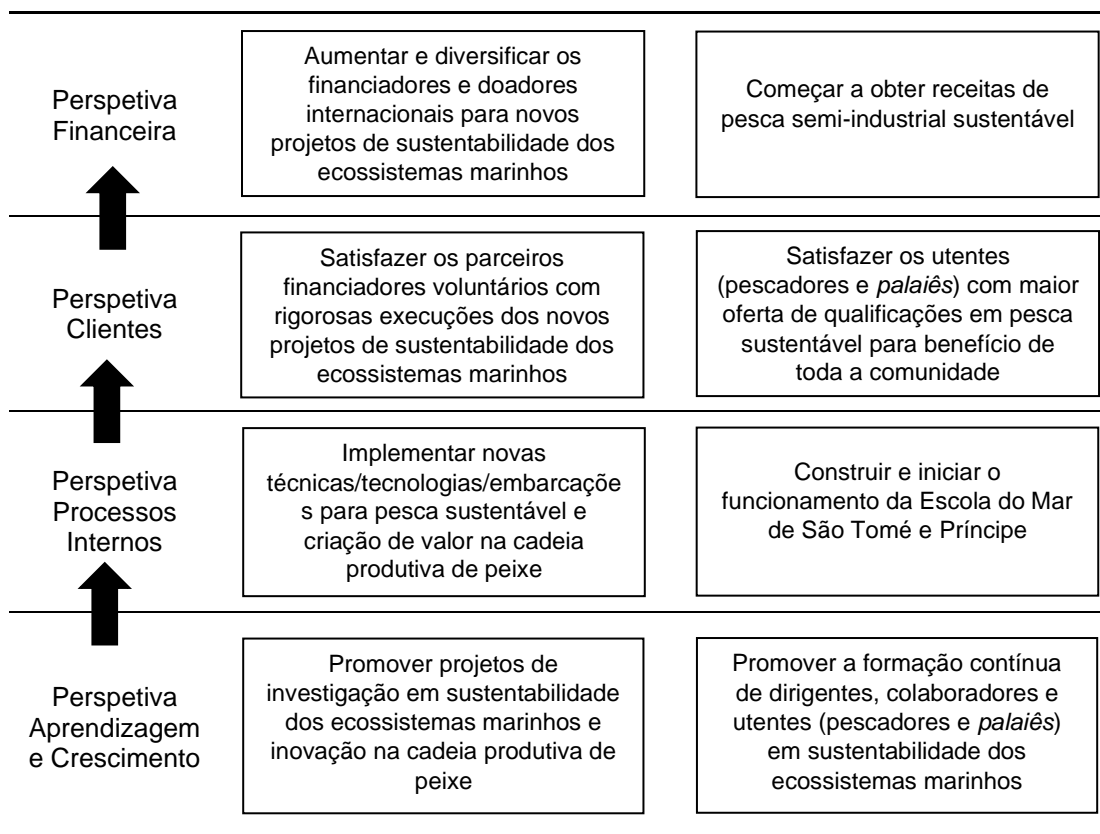


Figura 7 - Mapa estratégico

Fonte: Baseado na entrevista ao presidente da MARAPA e de acordo com MARAPA (2020, 2022).

Começando a interpretar a Figura 7 pelas causas, um dos primeiros objetivos a ser atingido na perspetiva de aprendizagem e crescimento passa pela investigação em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos e inovação na cadeia produtiva de peixe. O outro objetivo base na área da inovação e recursos humanos é a formação contínua de dirigentes, colaboradores e utentes (pescadores e *palaiês*) em sustentabilidade dos ecossistemas marinhos. Assim, os objetivos indicados na perspetiva dos processos internos são uma consequência que, por sua vez, são a causa para os objetivos a atingir na perspetiva de clientes. Por fim, depreende-se que os dois objetivos finais na perspetiva financeira (diversificar os financiadores e doadores e obter receitas de pesca semi-industrial sustentável) têm a satisfação de parceiros e utentes da MARAPA como causa.

### 3.4.5 Discussão teórica

Uma investigação académica que questiona como e por que razões o BSC pode ou não ser capaz de construir informação útil, para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe de uma ONG como único caso de estudo, está também a questionar a literatura original sobre BSC (Kaplan & Norton, 1996). Por conseguinte, esta discussão teórica usa os resultados obtidos neste estudo de caso para reforçar a aplicabilidade deste instrumento de gestão para a melhoria do desempenho em termos de inovação na cadeia produtiva de uma ONG, transformando a

estratégia em ação. Tal está em linha com a literatura que o vem fazendo em diversos setores de atividade, desde os serviços bancários (Kasasbeh, 2018) à indústria têxtil (Quesado et al., 2022).

A inovação na cadeia produtiva de uma ONG pode ser estrategicamente gerida com a ajuda das relações de causa-efeito do BSC, confirmando interdependências entre a informação financeira e a informação relativa a clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996; Quesado et al., 2022). A obtenção de financiamento internacional numa ONG depende da satisfação dos parceiros voluntários e utentes (Andrade & Rodrigues, 2020). Sem o suporte financeiro de parceiros internacionais que apoiem grandes causas – cooperação humanitária, redução da pobreza e sustentabilidade ambiental, por exemplo – as ONG não sobrevivem nem se desenvolvem (Andrade & Rodrigues, 2020; Carvalho & Paiva, 2018; Otaru et al., 2021).

Na perspetiva dos clientes, a satisfação de parceiros voluntários e utentes está dependente das condições proporcionadas por instalações e equipamentos adequados para que dirigentes e colaboradores desenvolvem a inovação na cadeia produtiva de uma ONG (Gooneratne & Hoque, 2021; Quesado et al., 2022). Particularmente no peixe, a criação de valor na cadeia produtiva tem potencial de desenvolvimento económico e social (Sy & Diogo, 2019). A valorização da pesca e dos recursos marinhos só pode beneficiar com o uso de ferramentas de gestão estratégica que permitam entender os processos internos que melhor contribuem para a satisfação de parceiros voluntários e utentes das ONG (Yamamoto et al., 2021).

Por fim, o investimento em instalações e equipamentos capazes de suportar a inovação na cadeia produtiva de uma ONG depende da aprendizagem dos seus recursos humanos (Gooneratne & Hoque, 2021; Sy & Diogo, 2019). O empenho de dirigentes e colaboradores das ONG é fundamental para empreender a inovação dos projetos, mas tal implica promover investigação e formação contínua (Gooneratne & Hoque, 2021). Assim, quanto à extensão da teoria sobre BSC, o presente estudo mostrou que uma estratégia de inovação na cadeia produtiva de uma ONG pode ser apresentada pela sequência de relações causa-efeito do BSC, sem necessidade de alterar os mecanismos associados às quatro perspetivas originais (Kaplan & Norton, 1996).

## **Conclusão**

A presente investigação pretendeu compreender como e porquê usar o BSC para apoiar a inovação na cadeia produtiva de peixe. A revisão de literatura foi efetuada no âmbito da contabilidade de gestão estratégica, particularmente a eventual utilização do BSC numa ONG. O estudo de caso foi o método de investigação aplicado à ONG (MARAPA) cujos eixos de atuação são a pesca artesanal e a proteção do ambiente marinho em São Tomé e Príncipe. A recolha de dados foi efetuada através de uma dupla fonte de evidência: os documentos da ONG e o texto proveniente da entrevista ao presidente da MARAPA. O tratamento dos dados foi feito de forma descritiva, através de análise de conteúdo, seguindo de perto a pergunta de investigação.

As informações obtidas permitiram construir um mapa estratégico, em conformidade com as informações financeiras e não financeiras do BSC, que se constituiu como o principal resultado obtido. Em função da análise dessas relações causa-efeito, concluiu-se que a inovação e a formação dos recursos humanos, levada a cabo pela ONG MARAPA, pode criar condições para o investimento em instalações e equipamentos (embarcações, tecnologia, escolas de formação) necessários à satisfação dos parceiros voluntários e utentes que, por seu turno, condicionam a obtenção de financiamento internacional que apoia o desenvolvimento sustentável e a proteção dos ecossistemas naturais.

Em termos de limitações desta investigação, algumas podem ser apresentadas. Primeiro, trata-se de um estudo de caso aplicado a uma única ONG que procura inovar na cadeia produtiva de peixe. Segundo, o estudo é uma proposta para análise e eventual implementação, carecendo das mais valias que poderiam decorrer do acompanhamento de uma efetiva implementação bem-sucedida no futuro. Por último, a metodologia qualitativa usada é robusta nos estudos de caso, mas não permite uma generalização teórica, podendo também ser apontada com uma natural limitação.

Tendo presente a vontade de outros investigadores explorarem novas ideias e superarem as limitações apontadas no parágrafo anterior, algumas sugestões para nova investigação a empreender no futuro podem ser indicadas. Primeiro, replicar o estudo em outras ONG do mundo, outras entidades (públicas e privadas) e em outros desafios de sustentabilidade que não apenas a estratégia de inovação na cadeia produtiva do peixe de São Tomé e Príncipe. Segundo, usar este estudo como base para o adaptar a outras realidades, investigando processos efetivos de implementação de esta e de outras propostas académicas similares. Terceiro, analisar a implementação de estratégias de inovação em cadeias produtivas com recurso a outros instrumentos de planeamento e gestão do desempenho que não o BSC. Por fim, considera-se viável o recurso a métodos e metodologias de investigação quantitativa para análise de estratégias de inovação em cadeias produtivas, razão pela qual se sugere como linha de investigação futura.

## Referências

- Airaud, F., Oumar, S., & Compredan, P. (2011). *Descobrimo o ambiente costeiro e marinho da África Ocidental. Caderno dos conhecimentos*. Programas regional de Educação Ambiental. UICN. <https://www.portals.iucn.org/library/efiles/documents/201-004.pt.pdf>
- Andrade, H., & Rodrigues, M. J. (2020). Contributo das ONG de São Tomé e Príncipe na formação em educação ambiental: Perceção da população. *Braslian Journal of Education Technology and Society*, 13(1), 85-93. <https://doi.org/10.14571/brajets.v13.n1.85-93>
- Arthur, B., & Appiah-Kubi, R. (2020). Performance improvement of non-governmental organisations through financial management: A case study of Young Men`s Cristian association of Ghana. *Journal of Accounting Business and Finance Research*, 8(2), 58-71. <https://doi.org/10.20448/2002.82.58.71>
- Bhimani, A. (2018). Do tech businesses require accounting to be different? *Revista de Contabilidade e Finanças*, 29(77), 189-193. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201890260>
- Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smith, G. (2018). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Carvalho, L. & Paiva, I. (7 a 10 de fevereiro de 2018). *Práticas contabilísticas e de Gestão no terceiro setor: Um estudo aplicado a quatro regiões de Angola*. Comunicação apresentada no XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: Interioridade e competitividade: desafios globais da Gestão, Guarda. <http://hdl.handle.net/10071/17371>
- Cravo, C., Londaitzbehere, L., Diogo, O., & Sousa, S. (2010). *Estudo diagnóstico das ONG em São Tomé e Príncipe*. FONG.
- Centro de Ciências do Mar. (2021). *Projetos de recifes artificiais em São Tomé e Príncipe pretende promover a pequena pesca artesanal*. <http://www.ccmr.ualg.pt/news/projeto-de-recifes-artesanais-em-sao-tome-pretende-promover-pequena-pesca-artesanal>
- Domingos, I., Gameiro, C., Ferreira, A., Adão, H., Amorim, A., Brotas, V., Cabral, H., Chainho, P., Costa, J.L., Gordo, L.S., Newton, A., Sousa, F., Teixeira, H., Vieira, A.R., Zilhão, R., & Brito, A.C. (2017). *Ecossistema da plataforma continental*. DGRM.
- Food and Agriculture Organization. (2018). *Melhoramento das fileiras dos produtos haliêuticos em São Tomé e Príncipe*, FAO. <https://www.fao.org/sao-tome-e-principe/noticias/detail-events/pt/c/1151734/>
- Food and Agriculture Organization. (2020). *The stale of word fisheries and aquaculture: Sustainability in action*. FAO. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>
- Gooneratne, T. N., & Hoque, Z. (2021). The fate of the balanced scorecard: Alternative problematization and competing networks. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 18(2), 255-281. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2020-0028>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicas – balanced scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (7.ª ed.). Campus.

- Kasasbeh, I. (2018). Problems of management accounting implementation: The case of balanced scorecard implementation within Jordanian commercial banks. *International Journal of Academic Research Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 200-207. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i2/4271>
- Kumar, R., Kumar, R. R., Stauvermann, P. J., & Arora, P. (2020). Effect of fisheries subsidies negotiations on fish production and interest rate. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(12), 1-16. <https://doi.org/10.3390/jrfm13120297>
- Mar, Ambiente e Pesca Artesanal. (2020). *Relatório técnico e financeiro das ações desenvolvidas pela ONG MARAPA*. Documentos Internos.
- Mar, Ambiente e Pesca Artesanal. (2022). ONG MARAPA. <https://marapastp.org>
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2016). *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3.ª ed.). Atlas. <https://www.amazon.com.br/metodologiadeinvestigação-cientifica-ciencias-aplicadas.ebook/dp/bo73dnz834>
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on interpreting innovation* (4.ª th.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Otaru, S., Adeyeye, M., & Sajuyigbe, A. (2018). Financial resource mobilisation strategies and sustainability of non-governmental organisations (NGOS): Evidence from Nigeria. *International Journal of Contemporary Management*, 57(2), 1-8. <http://doi.org/10.2478/ijcm-2021-004>
- Paes, J. (2018). *Fundações, associações e entidades de interesse social: Aspetos jurídico, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários* (9.ª ed.). Forense.
- Quesado, P., Marques, S., Siva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Rodrigues, N.V., Bertocini, A., & Fontes, J. (2018). *Peixes marinhos costeiros de São Tomé e Príncipe* (1.ª ed.). Flying Sharks.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson
- Seibert, G. (2015). Colonialismo em São Tomé e Príncipe: Hierarquização, classificação e segregação da vida social. *Anuário Antropológico*, 40(2), 99-120. <https://doi.org/10.4000/aa.1411>
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertação, tese e relatórios segundo bolonha*. Pator. <https://www.pactor.pt/pt/catalogo/apoio-ao-ensino-superior-investigação/apoio-ao-ensino-superior-investigação/como-fazer-investigação-dissertação-tese-e-relatorios/>
- Sy, A., & Diogo, O. (2019). *Estudo do sector dos produtos do mar em São Tomé e Príncipe: Descrição qualitativa/quantitativa das cadeias de abastecimento e de valor*. FAO.
- Terra, J. C. (2018). *10 dimensões de gestão de inovação: Uma abordagem para transformação organizacional* (1.ª ed.). Alta Books.

- Vassali, H., Loose, L., Alves, V., Siluk, J., & Weise, A. (30 de novembro a 02 de dezembro 2011). *A importância da cadeia produtiva de pesca artesanal para região central do Rio Grande do Sul* [Comunicação em conferência]. Primeiro Congresso Brasileiro de Engenharia de produção do ponto grosso Brasil, Santa Maria, Rio grande do Sul. <https://www.anteriores.aprepro.org.br/conbrepo/2011/anais/artigos/Gestao%20da%20producao/Gestao%20de%20processos%20produtivos/A254.pdf>
- Vesco, A. D. (2020). *Fundamentos do terceiro sector: Entidades sem fins lucrativos*. UnC.
- Yamamoto, K., Rodrigues, H., Amazonas, M., Santos, E., & Loebens, S. C. (2021). A cadeia produtiva de peixes ornamentais no estado do Amazonas. *Revista Ibero Americana de Ciências ambientais* 12(2), 186-202. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2021.0020019>
- Yin, R. (2017). *Case study research: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.

## **Apêndice 1 – Guião da entrevista e texto das respostas**

Informação base sobre a ONG:

Nome: MARAPA (Mar, Ambiente e Pesca Artesanal) Local: São Tomé- São Tomé e Príncipe

Data: 06 de junho 2022

Informação base sobre o entrevistado:

Nome: Manuel Jorge de Carvalho do Rio

Função: Presidente de Conselho de Administração Anos de experiência no cargo: 25

### **1. Como foi constituída a missão da MARAPA? Que mecanismos são utilizados para ajustar a visão, missão e valores às mudanças do ambiente externo? Por quê?**

R: A missão da MARAPA foi constituída por dois grandes eixos que são: pesca artesanal e proteção do ambiente marinho. No início a ideia era somente pesca artesanal, com a troca de ideias entre os técnicos de pescas que viram que, para criar uma organização para defender os interesses da pesca e dos autores de pesca, seria necessária uma outra vertente que é o ambiente marinho. Depois de análise profunda, decidiram trabalhar com esses dois grandes eixos, iniciando com um pequeno projeto financiado pela Agência Francesa. Com o decorrer do tempo, a MARAPA pretendeu diversificar a gama dos financiadores e foi em busca de outros, executando vários projetos. Para a MARAPA isso foi uma mais-valia, porque a organização foi ganhando vários conhecimentos e experiência, conhecendo realmente a filosofia de cada financiador relativamente à prestação de contas, prazos de entrega dos relatórios, taxa de execução dos projetos, etc.

### **2. Como presidente da MARAPA, que importância dá ao planeamento e controlo de gestão das atividades ligadas a administração, prestação dos serviços (equipa técnica), marketing e responsabilidade social? Por quê?**

R: O planeamento e controlo de gestão é importante porque ajuda a organização de forma correta a atingir os seus objetivos. O planeamento e controlo de gestão da MARAPA é decidido e aprovado na Assembleia Geral da organização. Normalmente é realizada trimestralmente ou anualmente, consoante a necessidade. É nessa Assembleia que são feitas as apresentações das atividades e prestações de contas aos membros. O Presidente do Conselho de Administração, junto com os técnicos responsáveis de cada projeto, reúne para programar as atividades, analisar o projeto e ver as taxas de execução desses projetos, seguir a contabilidade desses projetos e junto ao parceiro apresentar os devidos relatórios tanto financeiro como de atividade.

### **3. Como é que a MARAPA realiza o planeamento das suas atividades e com que periodicidade é feito esse planeamento? Por quê?**

R: A realização do planeamento das atividades da MARAPA é feita em equipa, entre o Conselho da Administração da organização e o corpo diretivo de cada projeto. Cada projeto da MARAPA é composto por três ou mais elementos sendo um coordenador, um técnico responsável e um

animador. Normalmente, essa equipa reúne mensalmente, mas isso depende muito da exigência de cada projeto.

**4. No plano estratégico a desenvolver, quais são os principais objetivos da MARAPA? Como planeia atingi-los e qual o período necessário para concretização desses objetivos?**

R: A MARAPA tem dois grandes objetivos, o primeiro objetivo é aumentar e diversificar a produção pesqueira, promovendo o desenvolvimento do setor para que a população santomense venha a consumir a quantidade de pescado que consumiam anteriormente. O segundo objetivo é criar um ambiente político, económico e social adequado para alcançar um nível de desenvolvimento económico sustentável e equitativo. Portanto, a MARAPA fará de tudo para que os recursos do mar não se esgotem. O papel da MARAPA é sensibilizar os atores de pesca, principalmente os pescadores artesanais a realizar uma exploração mais justa de recursos do mar. A MARAPA tem notado que já existe uma degradação dos recursos do mar, sobretudo perto da costa, em que a pressão, o esforço de pesca nessa zona é muito grande. Razões essas pelo qual os pescadores já enfrentam o mar e vão para além das 12 milhas estipuladas pela Direção das Pesca, chegando por volta das 60 milhas e correndo grandes riscos de vida. Muitas vezes, [os pescadores] vão à pesca sem equipamento de segurança no mar, como o GPS. Também por questão da pobreza, os pescadores vão com pouca quantidade de combustível, colocando a vida em risco. A MARAPA tem vindo a desenvolver atividades de sensibilização e formação dos pescadores e *palaiês* sobre a pesca, formações de curta duração, mas a MARAPA acredita que essas formações não são suficientes, pois é necessário que haja uma Escola do Mar. A MARAPA, junto a instituições do governo, tem proposto a criação de uma Escola do Mar, onde os módulos de pesca sejam dados nessa escola para que os pescadores possam sair com uma formação técnica profissional. Esses objetivos da MARAPA serão atingidos a longo prazo.

**5. Os objetivos delineados encontram-se identificados corretamente para toda a MARAPA? Ou seja, os colaboradores da MARAPA conhecem esses objetivos? Porquê?**

R: Sim, os colaboradores, técnicos e financeiros, têm conhecimento dos objetivos da MARAPA. E também os próprios beneficiários dos projetos da MARAPA também têm conhecimentos desses objetivos. A MARAPA é uma organização em que suas ações são claras e transparentes e que está presente nas comunidades piscatórias. Muitas vezes, as ideias dos projetos da MARAPA partem dos próprios pescadores e *palaiês*.

**6. Como é que a MARAPA planeia melhorar e diversificar a cadeia produtiva de peixe nos próximos anos (5-10 anos). Por quê?**

R: Esta pergunta é muito pertinente, tendo em conta que enquadra na visão da MARAPA nas pescas para o amanhã. A MARAPA tem em execução um projeto de estabelecimento de redes de áreas marinhas protegidas com o objetivo de preservar os ecossistemas marinhos, principalmente nas áreas em que os pescadores identificaram como áreas mais ricas em recursos pesqueiros que agora estão degradados. A MARAPA, em colaboração com os

pescadores e uma instituição do Estado, nesse caso a Direção das Pescas, identificaram duas áreas: uma na zona Sul de São Tomé (ilhéus das rolas) e outra no ilhéu Santana. Essas zonas serão fechadas à pesca, mas ainda não foi decidido o tipo de fecho, se será parcialmente ou total. Isto tudo irá depender dos beneficiários e das autoridades competentes. A MARAPA também iniciou um grande projeto intitulado Recifes Artificiais, nas zonas identificadas como zonas muito degradadas, como no caso de zona de Morro Peixe e Micoló. Ainda neste ano, a MARAPA já instalou nessas zonas alguns recifes artificiais criadores de peixe. Foram lançados os recifes no pequeno bloco de duas toneladas cada, com apoio da universidade do Algarve em Portugal. O resultado foi bastante satisfatório, isto porque no primeiro mergulho que se fez notou-se a presença de peixe nessas zonas. Uma zona onde não havia vida e agora já há vida, presença de peixe. Esse é um processo que a MARAPA tem levado ao cabo de modo a que possam revitalizar a vida marinha em São Tomé. A MARAPA trabalha em São Tomé e têm outras organizações a trabalhar na Região Autónoma do Príncipe.

**7. Que planos futuros a MARAPA tem em termos de aumento dos clientes (utentes), assim como fidelização e satisfação dos mesmos? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

R: A visão da MARAPA é estudar a comunidade piscatória, trabalhar em colaboração com os pescadores, conhecer as suas dificuldades e procurar as possíveis soluções, criando projetos sustentáveis que possam vir a aumentar os recursos do mar e aumentar a renda dos atores de pesca, nesse caso em particular pescadores e *palaiês*. A MARAPA tem conhecimento que o peixe está a diminuir, tudo por ação do próprio homem, mas, entretanto, a MARAPA tem feito os pescadores entender que os recursos do mar acabam. É preciso que os próprios pescadores tenham respeito por esses recursos, evitando a pescas irresponsáveis, evitando uso de redes de malhas pequenas que possam capturar espécies juvenis, sobretudo os demersais. As leis das pescas já foram reformuladas e já foram aprovadas pela Assembleia Nacional que será promulgada pelo Presidente da República. A direção das pescas em colaboração com a MARAPA estão a trabalhar no regulamento das pescas. Não basta ter as leis. É necessário que essas leis sejam aplicadas e executadas.

**8. Que prioridades futuras (5 a 10 anos) a MARAPA tem em termos de ações de inovação na cadeia produtiva de peixe (nas tecnologias, materiais, equipamentos, responsabilidade social e sustentabilidade da pesca). Como pôr esses planos em prática e por quê?**

R: A maior preocupação da MARAPA é obter uma Escola do Mar como já tinha referido, para que o futuro de São Tomé e Príncipe possa deixar a pesca artesanal e evoluir para a pesca semi-industrial ou até mesmo industrial. Mas, para isso, é necessário o país adotar meios, tais como formação/capacitação dos pescadores e de jovens que queiram ingressar para essas áreas. Outra preocupação tem a ver com financiamento, pois é necessário que as instituições financeiras coloquem recursos à disposição das pessoas que pretendem trabalhar nas áreas de pescas. Ou seja, financiamentos para que eles possam adquirir meios de trabalho, como embarcações, motores, equipamento e materiais adequados para a pesca. Outra preocupação

é a conservação do produto do mar. Uns dos grandes problemas de São Tomé e Príncipe é a energia elétrica. A falha de energia tem trazido imensos problemas na conservação de peixe. Para se ter um produto com qualidade, é preciso que o peixe seja conservado em condições adequadas, para não colocar a saúde do consumidor em risco. A MARAPA vem trabalhando com os pescadores e *palaiês* na qualidade de peixe no que toca a manuseamento, tratamento, transformação e conservação do peixe. Normalmente, quem transforma o peixe em São Tomé e Príncipe são as mulheres (*palaiês*) e os tipos de transformação são salga-seca e defumação de peixe. A MARAPA, no quadro de um projeto de valor acrescentado, implementou produtos derivados de peixe, como bolinhos, croquetes, salsichas, pizza e marinados. Mas, infelizmente, a ideia desse projeto não foi possível ser consolidada porque a filosofia do projeto era de trabalhar com as *palaiês* que têm mais dificuldades. Normalmente, essas pessoas são iletradas, não têm grandes conhecimentos, e só trouxe conflitos entre elas. A MARAPA pretende retomar essa atividade, mas com outras filosofias, englobando grupos de pessoas letradas que pretendem envergar para a cadeia de valor derivado de peixe.

**9. Que planos futuros (5 a10 anos) a MARAPA tem em termos de resultados financeiros (receita e despesas), provenientes dos serviços prestados? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

R: Infelizmente, estamos num país onde as dificuldades são tantas e as organizações não governamentais em São Tomé e Príncipe têm feito grandes esforços com a gestão do financiamento. Ultimamente, a MARAPA tem tido mais despesas do que receitas. O pouco que a MARAPA arrecada, quase todo, vai para despesas com funcionamento (pagamento de salários, pagamento do arrendamento dos edifícios, etc.). Para futuro, a MARAPA pretende diminuir as despesas com salários, trabalhar mais no sentido de apresentar mais projetos ao financiamento, trabalhar mais em parceria com outras organizações internacionais com representação em São Tomé, sensibilizar os membros da MARAPA a pagarem as cotas e joias.

**10. Como mede o desempenho organizacional? Quais os indicadores que utiliza para o desempenho organizacional e por quê?**

R: O desempenho da MARAPA está muito ligado à execução de projetos. Os projetos são da MARAPA, e cada projeto tem seus próprios indicadores. O que a MARAPA avalia é o grau de cumprimento dos indicadores de cada projeto. Muitas vezes, a MARAPA baseia-se nos trabalhos de auditoria dos projetos. A própria organização em si não tem um indicador.

## Apêndice 2 – Exemplificação de 5 projetos executados ou em execução pela MARAPA

### 1. Projeto de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal (PAPAFPA)

<b>Título do Projeto:</b>	<b>Projeto de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal (PAPAFPA) com financiamento do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA)</b>
<b>Objetivo geral</b>	Melhoria de condições de vida dos Pescadores e <i>palaiês</i> da zona Sul de São Tomé e da Região Autónoma do Príncipe
<b>Objetivo específico</b>	Melhorar as condições de produção da pesca através da construção de canoas tipo PRAO e sua exploração na zona Sul de S. Tomé e Região Autónoma do Príncipe.  Aumentar a capacidade de produção da pesca através da construção de canoas tipo PRAO  Construção e implantação de Dispositivos de Concentração de Peixe (DCP).  Formação de carpinteiros navais para construção e reparação de canoas de tipo PRAO
<b>Duração</b>	12 anos
<b>Financiador</b>	FIDA/Governo Santomense
<b>Montante do Projeto</b>	90.000USD

Fonte: MARAPA (2020, p.4)

### 2. Projeto de Co-Gestão de pesca durável na zona sul de S. Tomé

<b>Título do projeto:</b>	<b>Projeto de Co-Gestão de pesca durável na zona sul de S. Tomé</b>
<b>Objetivo geral:</b>	Contribuir para durabilidade das pescas, conservação da biodiversidade marinha e a segurança alimentar das populações.
<b>Objetivo específico:</b>	Implementar um sistema de gestão participativa e durável das pescas na Ilha de São Tomé com uma aproximação de uma governança partilhada dos recursos haliêuticos e a gestão dos territórios sob uma base de ecossistemas
<b>Duração:</b>	36 meses
<b>Financiador:</b>	União Europeia e Fundo para Ambiente Mundial
<b>Montante do Projeto:</b>	132.765 Euros + 132.765 = 265.530 Euros

Fonte: MARAPA (2020, p.5)

### 3. Projeto de reabilitação das infraestruturas de apoio à segurança alimentar (PRIASA)

<b>Título do projeto:</b>	<b>Projeto de reabilitação das infraestruturas de apoio à segurança alimentar (PRIASA)</b>
<b>Objetivo Geral:</b>	Contribuir para melhoria da segurança alimentar em São Tomé e Príncipe, reduzir a pobreza, melhorar a disponibilidade dos produtos agrícolas e pesqueiros em São Tomé e Príncipe.
<b>Objetivo específico:</b>	Encorajar as organizações de diferentes grupos Promover uma gestão durável das pescas, Garantir a segurança dos pescadores no mar. Organizar as senhoras <i>palaiês</i> em associação e cooperativa de forma a que as mesmas possam realizar as suas atividades da melhor forma.
<b>Duração:</b>	9 anos
<b>Financiadores:</b>	Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e FEM e o Governo de S. Tomé e Príncipe
<b>Montante do Projeto</b>	300.000 + 400.000 = 700.000 USD

Fonte: MARAPA (2020, p.4)

### 4. Estabelecimento de uma rede de áreas marinhas protegidas em São Tomé e Príncipe

<b>Título do projeto:</b>	<b>Estabelecimento de uma rede de áreas marinhas protegidas em São Tomé e Príncipe</b>
<b>Objetivo Geral:</b>	Criar um conjunto de áreas marinhas para proteger os recursos em biodiversidade marinha
<b>Objetivo específico:</b>	O habitat marinho é garantido sob designações locais e efetivamente monitorado e patrulado.
<b>Duração:</b>	5 anos
<b>Financiadores:</b>	BAF (Blue Action Found).
<b>Montante do Projeto</b>	3.000.000 euros

Fonte: MARAPA (2020, p.6)

## 5. Recifes artificiais

<b>Título do projeto:</b>	<b>Recifes Artificiais</b>
<b>Objetivo Geral:</b>	Distribuir o esforço de pesca nas áreas de pesca tradicional e, por conseguinte, diminuir a pressão nas áreas de recife natural, criar habitats em fundo marinhos pouco produtivos aumentando assim os recursos pesqueiros disponíveis e os rendimentos de pesca para os pescadores artesanais e <i>palaiês</i> de peixe, garantindo que as melhores práticas científicas e ambientais sejam tomadas em consideração.
<b>Objetivo específico:</b>	<p>Criação de estruturas recifais no fundo do mar ao longo da costa, em pouco tempo os blocos de betão começaram a ganhar um leve revestimento de micro-algas que formam a base da cadeia alimentar no ecossistema aquático e tornarão um novo habitat para algumas espécies piscícolas e consequente regeneração das populações locais de peixes e logicamente tornar-se-ão em bases de pesca artesanal.</p> <p>Os Recifes artesanais funcionarão como catalisadores do interesse de diferentes setores económicos, tendo em vista a gestão participativa destas zonas, potenciando deste modo o papel das estruturas artificiais como instrumentos de revitalização de ecossistemas costeiros, assim como de ordenamento e de gestão integrada de atividades na faixa marinha litoral</p>
<b>Duração:</b>	6 anos
<b>Financiadores:</b>	Agência Nacional de Petróleo e a BP <i>Exploration STP limited</i>
<b>Montante do Projeto:</b>	1.500.000 Dólares

Fonte: MARAPA (2022, portal)