

TROPS Cooperativa¹

"Veleje para longe do porto seguro, apanhe os ventos nas suas velas. Explore, sonhe, descubra, pois sem risco não há glória".

Mark Twain. "As Aventuras de Tom Sawyer"

Em dezembro de 2020, a Vodafone realizou uma demonstração experimental das possibilidades oferecidas pela rede 5G na agricultura², com aplicações robóticas para colher mangas na sua maturação ideal. Fê-lo na Trops devido aos resultados que esta cooperativa de Málaga estava a obter graças à transformação digital empreendida há anos atrás.

Em janeiro de 2021, Enrique Colilles – Diretor-geral da Trops³ - e o seu comité de direção estavam num momento-chave para tomar algumas decisões sobre a transformação digital que afetariam o futuro da cooperativa em 2025 e mais além. Estavam a pensar que medidas deveriam tomar para trazer valor ao mercado com a digitalização no eixo do seu modelo de negócio.

O grande desafio estratégico era continuar a avançar na economia dos dados - ser uma empresa *data driven* - e alcançar vantagens competitivas para a cooperativa. Tiveram de decidir, juntamente com a Hispatec - o seu principal fornecedor de *software* e tecnologia aplicada à agricultura - como desenhar o futuro tecnológico da Trops. Queriam ser capazes de fazer previsões quanto à procura no mercado que otimizassem

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School. Preparado pelo professor José Luís García del Pueyo, com a colaboração de assistente de investigação Jaime Arana, para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © Março 2021 Fundación San Telmo. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico casos@santelmo.org.

² https://www.youtube.com/watch?v=Uyw0AXJPI2M&ab_channel=VodafoneEmpresas

³ Enrique Colilles começou a trabalhar na Trops em 1998 - veio da empresa de consultoria E&Y onde era auditor sénior. Nesse mesmo ano foi nomeado diretor financeiro e, em 1999, tornou-se diretor-geral. É membro do Conselho de Administração da Cajamar e de outras empresas do setor agrícola.

o processo de produção e assim reduzissem o desperdício alimentar⁴ ; ou ter uma compreensão profunda das preferências dos consumidores e oferecer-lhes fruta "*sempre no ponto*". Sabiam que avançar mais para o novo mundo digital implicava riscos e incertezas que tinham de ser ponderados.

Por outro lado, os seus esforços visavam também elevar a notoriedade e o posicionamento da marca Trops entre os consumidores. Esta estratégia implicava uma série de outras incertezas.

A COOPERATIVA E A SUA ATIVIDADE

A Trops foi uma Sociedade Agrária de Transformação (S.A.T.)⁵ de primeiro grau, constituída em 2021 por 2.896 membros agricultores-cooperativistas⁶, que cultivavam frutas subtropicais, principalmente abacate e manga. A sede estava localizada em Vélez-Málaga (Comarca de la Axarquía, Málaga), embora também tivesse outros centros de recolha de fruta em Granada, Alicante e Tavira (Algarve, Portugal).

A produção própria era processada e comercializada através da S.A.T. Trops, enquanto que as importações eram processadas e comercializadas através da Trops Import-Export S.L.U.⁷. Ambas as sociedades constituíam o Grupo Trops, que operava sob a marca Trops.

A cooperativa foi criada em 1979 em torno do cultivo de morangos, mas quando se tornou pouco rentável - em meados dos anos 80 - a Trops começou a ter problemas financeiros que a levaram a uma quase inviabilidade económica em 1998. A nova direção encontrou uma saída para esta situação complicada, com a especialização no

⁴ O desperdício alimentar referia-se à quantidade de alimentos, na sua maioria frescos, que tinham de ser eliminados nos supermercados porque excediam a sua data de validade ou eram mal manuseados pelos consumidores no ponto de venda e em casa, entre outras causas; todas estavam relacionadas com as operações das cadeias de distribuição. A União Europeia estimou que este era o caso de 30% dos produtos frescos e tinha marcado a sua redução como um objetivo importante para a próxima década. Este número também prejudicou a competitividade das cadeias retalhistas, que estavam igualmente interessadas em reduzi-la.

⁵ As Sociedades Agrárias de Transformação (SAT) são sociedades civis com um objetivo económico-social para a produção, transformação e comercialização de produtos agrícolas e pecuários. O seu funcionamento é semelhante ao de uma cooperativa, mas a diferença é que os direitos de voto dos sócios não se encontram na proporção de "um sócio, um voto" como nas cooperativas, mas são exercidos de acordo com a quota individual do capital subscrito. As S.A.T.s também não são tão diretamente afetadas como as cooperativas por certos princípios, tais como "livre adesão e renúncia voluntária de sócios"; são mais restritivas no que diz respeito ao princípio da "porta aberta".

⁶ Por vezes, a cooperativa não podia admitir novos sócios a fim de manter o seu equilíbrio interno entre as capacidades de produção e comercialização. Assim, por exemplo, em 2015, a entrada de novos agricultores de manga foi interrompida e estes foram colocados numa espécie de "lista de espera" até 2020, quando foi novamente aberta.

⁷ A Trops era o único acionista desta sociedade unipessoal.

cultivo de abacates e, mais tarde, de mangas. As condições bioclimáticas da Comarca de la Axarquia⁸ ofereciam possibilidades únicas para o cultivo subtropical na Europa.

A Trops havia se profissionalizado de forma significativa nos últimos anos. Atingiu um elevado grau de reconhecimento nacional e internacional (ver Anexo 1: Principais marcos) e realizou uma profunda transformação digital, fatores que facilitaram o seu crescimento constante.

O seu volume de negócios tinha aumentado de 10 milhões de euros em 2000 para 136 milhões de euros em 2020, com flutuações anuais de um ou dois dígitos, em parte devido à "*variabilidade*"⁹ do produto (ver Anexo 2: Evolução das vendas do Grupo Trops e Anexo 3: Demonstrações financeiras da S.A.T. Trops).

A cooperativa processava cerca de 40.000 toneladas de abacate por ano (25.000 cultivados em casa e 15.000 importados) e 15.000 toneladas de mangas, representando aproximadamente 35-40% da produção de abacate espanhol e 50-55% da produção de manga. A cooperativa também vinha importando abacates desde 2005 com o objetivo de manter a atividade durante todo o ano e oferecer um serviço ininterrupto aos seus clientes, quando não era época de colheita em Espanha (ver Anexo 4: Calendário de produção).

A sua sede industrial estava localizada em Vélez-Málaga desde a sua constituição, e em 2012 inauguraram instalações especificamente desenhadas para otimizar os processos de produção, nas quais investiram 17 milhões de euros. A Trops considerava esta nova unidade como um grande potenciador do seu crescimento à medida que aumentava a sua capacidade de processamento, o que, por sua vez, lhe permitia admitir novos parceiros.

Em 2020, a Trops cultivava oito variedades de abacate - das 400 que existiam no mundo - e as mais importantes para a cooperativa, por ordem de faturação, eram: Hass -85%-, Fuerte -8%-, Reed -4%- e Bacon -3%-. Também cultivavam sete variedades de manga e as principais, por ordem de vendas, eram: Osteen -75%-, Keitt -15%-, Kent -5%- e Irwin -2%-. Havia introduzido o cultivo de outras frutas subtropicais, como o Kumquat e o Litchi, embora estas ainda fossem uma minoria do volume de negócios da Trops.

Em termos da sua estrutura institucional, era governada por uma Assembleia Geral e um Conselho de Administração, que era responsável pela gestão, um cargo ocupado por Enrique Colilles. O Conselho de Administração estabelecia as linhas estratégicas, e era constituído por membros cooperativos eleitos pela Assembleia. Era composta por 7 a

⁸ 3.000 horas de sol por ano, temperatura média anual de 18º, baixa pluviosidade - 500mm - concentrada na primavera ou outono e verões quentes.

⁹ "*Variabilidade*" é um conceito agrícola que se refere ao facto de que as colheitas anuais tendem a alternar entre as boas e as más colheitas. A oscilação pode ser significativa, o que, combinada com fatores climáticos extremos, pode ter um impacto significativo no desempenho económico. Por exemplo, a grande tempestade de fevereiro de 2021, conhecida como "Filomena", causou uma perda adicional para a Trops.