

BOOH FOOD (A): O LANÇAMENTO¹

"Quantos riders pensa que vamos precisar para a próxima semana se for declarado um estado de emergência? Terei de dar um número daqui a pouco, mas como a situação é tão incerta, não sei se vamos passar por cima ou fica por baixo".

Era 12 de março de 2020 e Daniel Bueno, CEO e diretor de operações da Booh Food, estava a consultar Tomás Alegre, também CEO e chefe de desenvolvimento de negócios. Desde a sua abertura ao público, tinham conseguido incorporar progressivamente 8 marcas. Estavam no meio do lançamento e ajustamento do negócio e embora tudo indicasse que, mesmo nas piores das circunstâncias esperadas, poderiam continuar a operar, era evidente que estavam a entrar em território desconhecido e havia muitas incógnitas.

A Booh Food era uma empresa de restauração digital que oferecia alimentos para consumo no destino (*takeaway*² ou *delivery*³). As suas instalações funcionavam como um centro comercial de cozinhas independentes, contando com diferentes especialidades culinárias preparadas por diferentes marcas. Foi inspirado pelo negócio da *dark kitchen*⁴, embora em vez de estar localizado num armazém na periferia das cidades, como o conceito original, desenvolvia a sua atividade numa rua movimentada de Málaga, num bairro densamente povoado. As suas atraentes instalações de dois andares, com a sua grande frente em vidro que revelava a área de receção de encomendas e de *takeaway*, bem como o grande logótipo na fachada principal, eram um atrativo para os transeuntes e motoristas e também cumpriam o objetivo de gerar confiança.

Antes do seu lançamento, a Booh já tinha conseguido criar um burburinho em Málaga através de aparições em autocarros urbanos, *marketing online* e presença nos meios de comunicação locais. Já tinham registado 2.000 utilizadores próprios antes da abertura ao público.

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo professora Marisa Martínez Jiménez da San Telmo Business School, com la colaboração de assistente de investigação Alfonso Abad Briales 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 em casos@santelmo.org

² *Takeaway* é o termo inglês para comida para levar.

³ *Delivery* é um termo anglo-saxónico que significa entrega ao domicílio e é utilizado para designar o tipo de serviço de *catering* com entrega ao domicílio, bem como os negócios dedicados ao mesmo.

⁴ Eram cozinhas que, ao contrário dos restaurantes, trabalhavam unicamente para entrega a domicílio e se apoiavam em plataformas de entrega para fazer chegar o produto aos seus consumidores.

A GÉNESE DO PROJETO

A Booh nasceu a 19 de julho de 2018 na Demium (<https://demium.com/>), uma incubadora dedicada ligar ideias disruptivas a pessoas com vontade de empreender. Daniel Bueno foi quem teve a ideia. Era um informático de profissão e um empresário nato. Sentia-se muito confortável com o desenho de operações e o processamento de informação.

A Booh apresentou-se ao júri uma Plataforma logística de Restaurantes Digitais e conseguiu chegar ao programa de incubação. Angelo, que era um especialista em *marketing*, logo se juntou. Eles tinham muito em comum e estavam muito em sintonia com o projeto. Por último, Tomás, que veio do mundo do *retail*, juntou-se a nós. Ele era uma pessoa de ação e um gestor natural.

"A verdade é que nos encaixámos muito rapidamente e em pouco mais de um mês já estávamos a trabalhar em plena capacidade no plano de negócios", comentou Angelo.

O MERCADO DE ENTREGA AO DOMICÍLIO E DAS DARK KITCHENS

Só em Espanha, e desde 2010 e progressivamente, que o mercado alimentar nacional tem vindo a registar um crescimento anual de dois dígitos no volume de negócios, atingindo mais de 2.400 milhões de euros em 2018.

O desenvolvimento do setor foi liderado pela internet, com 25% do volume total de negócios (esperava-se que atingisse 50% até 2020)⁵. Plataformas como a Deliveroo, a Uber Eats, a Glovo e a Just Eat foram os principais representantes. Em termos de emprego em Espanha, esperava-se que o *delivery* criasse e mantivesse cerca de 50.700 empregos em toda a cadeia de valor da restauração e do comércio.

No entanto, apesar da velocidade de penetração nos últimos anos, Espanha ficou aquém das principais referências europeias em termos da relevância do setor. O líder europeu era o Reino Unido.

Desde 2018 que o setor coincidiu em destacar como elemento-chave o imparável avanço na geração e utilização de dados - Big Data -, com o objetivo de digitalizar e otimizar processos, bem como controlar todas as iterações de clientes. O objetivo era melhorar a sua experiência e conseguir uma maior agilidade na adaptação da oferta.

Dentro do setor da distribuição alimentar, a tendência das *dark kitchens* - cozinhas escondidas ou fechadas sem mesas, cadeiras ou empregados de mesa - estava a ganhar terreno. Nem precisavam de uma localização privilegiada, um fator crítico para os restaurantes convencionais, por isso tinham tendência a localizar-se nas ruas secundárias, nos subúrbios e em locais sem acesso público ou caves. Eram empresas nativas para empresas de *delivery*.

⁵ 92% da população espanhola tem uma ligação móvel (Digital Economy and Society Index5 2018).

Qualquer pessoa que venda comida para levar de um local não-restaurante pode ser considerada uma *dark kitchen*. Nos últimos anos que o mercado se tinha tornado mais profissionalizado, surgindo empresas que alugavam cozinhas a restaurantes e lhes forneciam as infraestruturas necessárias para os pôr a funcionar em menos tempo do que um negócio tradicional.

Foi em 2018, quando o conceito chegou a Espanha, especificamente em Barcelona, o local escolhido pela empresa Glovo (Cook Room) para instalar a primeira *dark kitchen*. Os planos da Glovo eram abrir mais três ou quatro lojas em Madrid para poder servir toda a cidade dentro de um tempo máximo de entrega de 20 minutos.

Por outro lado, a Keatz, uma empresa alemã de restaurantes digitais, tinha também chegado a Espanha em meados de 2018 após ter encerrado uma ronda de investimento de 6 milhões de euros e consolidado a sua posição como uma referência no modelo de *dark kitchen* durante 2019. Mas a má gestão interna arrastou a filial espanhola para o encerramento no final de 2019.

Em Espanha, este modelo tinha as suas limitações devido às exigências dos consumidores e do governo. Por um lado, nem todos estavam dispostos a confiar em cozinhas de "localização desconhecida" e, por outro lado, era difícil controlar a qualidade e a higiene nestas cozinhas. As autoridades competentes e as plataformas de consumidores já tinham chamado a atenção para este facto e começavam a exigir medidas mínimas para oferecer este tipo de serviço.

CLIENTE E HÁBITOS

A radiografia do cliente de entrega ao domicílio era uma pessoa jovem, entre 25 e 35 anos de idade, a trabalhar, a viver com uma família ou em casal e a encomendar a partir de casa. As principais razões para a utilização deste serviço foram a conveniência e a rapidez. Em termos de momentos de consumo, houve uma correlação muito elevada entre o consumo de conteúdo audiovisual, especialmente filmes ou séries (78%)⁶ e refeições entregues ao domicílio.

Por tipo de alimento, as especialidades mais solicitadas em Espanha eram, por esta ordem, chinesas, italianas, americanas, japonesas, turcas, espanholas e indianas, embora houvesse diferenças entre regiões (Anexo 1. Tipos de alimentos com a maioria dos pedidos por região).

Nos últimos dois anos, os utilizadores têm vindo a valorizar mais a variedade gastronómica e tem havido um grande interesse por descobrir novos pratos. Por esta razão, tipos de cozinha como a havaiana (*poke*), vegana ou tendências *healthy* experienciar um crescimento notável.

⁶ Principalmente em plataformas *on-demand* (66%), seguido da televisão (30%).