

BOOH FOOD (B): A EVOLUÇÃO¹

O efeito da pandemia da COVID-19 em Espanha foi devastador: imagens de ruas desertas, números horríveis de mortes diárias, cessação de todas as atividades não essenciais, ... O slogan "Fique em Casa" tornou-se parte da vida dos espanhóis, uma vez que a difícil situação exigia medidas extremas, incluindo o aperto das condições de confinamento em todo o país. Após semanas muito difíceis, o avanço da pandemia foi interrompido, atingindo um certo nível de estabilização, embora desigual, em Espanha. E foram estabelecidas fases de desconfinamento com o objetivo de alcançar o que foi chamado o "novo normal".

Há apenas alguns dias atrás, a 8 de junho, Málaga havia entrado na fase 3 do desconfinamento e, embora os restaurantes e bares pudessem abrir com uma capacidade de 50%, a situação estava longe de ser a de qualquer outro mês de junho, tanto devido à ausência de turistas como ao novo hábito de passar mais tempo em casa.

Em nenhuma das diferentes fases ou fases do estado de alarme a entrega ao domicílio havia sido limitada. Tal havia levado muitos restaurantes a empenharem-se na entrega ao domicílio como uma estratégia de sobrevivência. E esta tendência tinha levado a um forte aumento dos registos² em plataformas de *delivery* como a Glovo ou a Just Eat³, que haviam aproveitado o momento, em muitos casos eliminando a taxa de entrada para novos restaurantes.

Como resultado, os pedidos dos restaurantes servidos pelas principais plataformas haviam aumentado 40-50% em comparação com o cenário pré-COVID, com um incremento apreciável no valor médio dos bilhetes.

As visitas às apps também haviam aumentado significativamente (65% ao meio-dia e 48% à noite)⁴, refletindo uma mudança nos horários de consumo. Além disso, o negócio

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 O tempo de espera para novos registos de restaurantes em plataformas de *delivery* havia reduzido de 14 para 7 dias.

³ <https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/15/los-restaurantes-mantienen-el-negocio-durante-el-confinamiento-gracias-al-servicio-a-domicilio/>.

⁴ Fonte: Just Eat.

de *delivery*, e em particular o *rider*, havia conseguido criar uma significativa onda de simpatia e apreço pelo facto de ter continuado a funcionar mesmo nos dias mais difíceis.

A Booh, apesar de não ter uma *app* como as grandes plataformas, também não havia parado. A COVID-19 apenas tinha acelerado o crescimento esperado no setor. Em concreto, em abril, haviam registado um aumento mensal das vendas de 59%.

Daniel, Tomás e Angelo trabalhavam a todo o vapor nas operações do dia-a-dia. Sabiam que a ocasião lhes havia proporcionado uma grande montra e queriam fazê-lo bem. O aumento do número de bilhetes e da sua quantidade média ainda não podia ser classificado como uma mudança nos hábitos de consumo, mas deveria liderar o caminho e eles queriam tirar partido dele. Mas como fazê-lo, se as premissas ainda eram válidas, será que lhes faltava alguma coisa?

A OPORTUNIDADE: NECESSIDADE MAIS POSSIBILIDADE

O restaurante tradicional havia que escolher necessariamente entre duas opções: fechar ou tornar-se uma loja. A opção de loja (*takeaway*) sem contar com a *delivery* não foi muito rentável, devido a viagens limitadas. A organização independente de um serviço de *delivery* foi também considerada complexa e dispendiosa.

Esta foi a razão do *boom das* plataformas, que, por outro lado, não estava isenta de problemas. Os tempos de entrega aumentaram muito, chegando a alcançar 90 minutos e a heterogeneidade dos *riders* era manifesta.

Por outro lado, ser um bom restaurante não implicava necessariamente oferecer um bom *delivery*. O tipo de prato (para que suportasse bem o transporte), o tempo de preparação, o *packaging*... Um mundo desconhecido para a restauração tradicional que, especialmente em restaurantes de renome, faziam pensar muito na entrega por medo de manchar as suas marcas e reputação.

Foi aqui que a Booh pensou que poderia contribuir, aparecendo como um peça-chave na reinvenção da proposta de valor da indústria da restauração em Málaga. Tinham os conhecimentos, gerados nas cozinhas fantasmas, sobre tipos de pratos e processos de *delivery* e *takeaway*, para que pudessem usar a sua experiência para aconselhar as empresas de restauração clássicas sobre a adaptação dos menus tradicionais.

Os seus sistemas também lhes permitiam registar e gerir encomendas, independentemente da localização da cozinha que as processava. Com a geolocalização dos *riders*, os responsáveis pelo tráfego podiam enviá-los para qualquer ponto de recolha. E o seu foco na qualidade e serviço na entrega também se adequou bem à proposta de restaurantes de alto nível. A única coisa que não era viável era a encomenda múltipla, que era reservada para restaurantes alojados pela Booh.

Antes da pandemia, Daniel, Angelo e Tomás já haviam considerado a possibilidade de incorporar restaurantes externos na organização, embora não na primeira fase, a fim de não acrescentar mais complexidade ao sistema. Mas a oportunidade estava lá. Poderia

ser um complemento perfeito para o negócio já desenvolvido. Agora, não podiam dar-se ao luxo de falhar. Foi um passo importante, talvez tivessem de repensar algumas das decisões primitivas da Booh para permitir este crescimento, mas sempre sem perder um pingão de qualidade e olhando para a rentabilidade do negócio.

No final de março, foi alcançado um acordo com o El Pimpi⁵ e o La Sole⁶. El Pimpi era um emblema em Málaga e o mais recente La Sole também gozou de considerável reconhecimento. A popularidade e a qualidade dos seus pratos encaixam nos princípios da Booh. Tudo o que restava era definir as operações para polir a "porta a porta". Para isso, tinham um bom aliado: a tecnologia. Não surpreendentemente, o fator digital esteve no centro da estratégia da Booh desde o início.

BOOH CLOUD

A Booh Cloud tornou-se o elo perfeito para a rápida integração de qualquer restaurante com todas as plataformas de entrega ao domicílio existentes no mercado, em múltiplos canais (*delivery*, telefone e *takeaway*) e com gestão de encomendas completa (Anexo 1).

Acrescentar isto ao que a Booh já era, em termos de *packaging* personalizado, prazos de entrega e gestão de incidências, fez da Booh Cloud um diferencial e uma parte-chave da estratégia de crescimento da empresa.

A Booh Cloud oferece entre os seus serviços: registo em todas as principais plataformas⁷, *call center*⁸ para receção e gestão de incidências, entrega *premium*⁹, adaptação das cartas à *delivery* garantindo qualidade, liquidações automáticas, relatórios em tempo real, raio de entrega maior do que as plataformas existentes (de 3,5 a 5,5 km), com um tempo máximo de entrega de 45 minutos e um *royalty* por *delivery* dois pontos inferior ao de outras plataformas. Além disso, haviam dado prioridade ao lançamento da *app* da Booh! A primeira versão da *app* estava agendada para lançamento em junho.

Outro dos seus elementos diferenciadores era a facilidade e a rapidez de implementação do sistema. Daniel explicou o processo.

"Basicamente, vamos a um restaurante, ligamos o seu sistema (tablet, impressoras) via VPN ao nosso sistema, e se eles já tiverem um contrato, por exemplo com a Glovo, cancelamo-lo e migramos os clientes para a nossa conta Glovo, o que significa uma redução dos seus royalties. Quando um cliente faz uma encomenda, o nosso call center recebe-a, gere-a e o nosso

⁵ <https://www.elpimpi.com/>.

⁶ <http://www.lasoledelpimpi.es/>.

⁷ Uber Eats, Just Eat, Glovo e Deliveroo.

⁸ Haviam contratado 4 pessoas para receberem encomendas e as acompanharem durante a compra.

⁹ A entrega *premium* incluía: uniformidade do motorista de entrega, *packaging*, qualidade dos produtos e entrega porta-a-porta no máximo de 45'.