

Perspectiva Oliver Wyman sobre a Amazon e Whole Foods

Potencial aquisição possivelmente será um ponto de inflexão na indústria de Varejo

Seria justo dizer que a potencial aquisição da rede Whole Foods pela Amazon provavelmente criará um ponto de inflexão na indústria de Varejo. Inicialmente a notícia poderia parecer chocante, mas na realidade a decisão não é tão surpreendente em função das tentativas da Amazon nas áreas de frescos e nos canais de lojas físicas. Será fascinante ver como essa história vai evoluir e como varejistas tradicionais, atacadistas e empresas de bens de consumo reagirão ao longo dos próximos dois anos. Ainda assim, algumas conclusões parecem claras até mesmo neste estágio inicial.

Não se trata de uma jogada imobiliária para adquirir centenas de localidades em áreas altamente povoadas. A Amazon está interessada no negócio da Whole Foods pelo seu próprio mérito. Com a compra, a Amazon adquiriu uma cadeia nacional de frios, profunda expertise no fornecimento de produtos frescos, uma rede global de *sourcing* e completa credibilidade em alimentos de marca própria. Dessa forma, a Amazon Fresh não é mais algo para apenas ficar de olho, é provavelmente a maior ameaça estratégica de qualquer varejista de alimentos.

“A Amazon vem mostrando com frequência que investe pesadamente no domínio das categorias que ela decide competir, e não há dúvida de que ela possui capacidade financeira para tal.”

Em paralelo, pode-se também esperar melhorias na proposta da Whole Foods. A rede tem trabalhado intensamente em sua percepção de valor e competitividade em preço nos últimos anos, mas ainda conserva parte do seu legado “Whole Paycheck” (devido aos seus elevados preços). Este será, portanto, um movimento estratégico para a Amazon e não um investimento de capital à procura de retorno de maneira independente. Os interesses da Amazon serão mais bem atendidos ao expandir o apelo das lojas Whole Foods para segmentos de consumidores adicionais, o que demandará eliminar o preço como a principal barreira para o alcance deste objetivo. A Amazon vem mostrando com frequência que investe pesadamente no domínio das categorias que ela decide competir, e não há dúvida de que ela possui capacidade financeira para tal. Os competidores estão, mais uma vez, dando maior atenção para suas estratégias de *pricing* e para fontes de financiamento que possam ser utilizadas para sua proteção. E terão cerca de seis meses para criá-la.

Muita atenção já tem sido dada para a tecnologia que a Amazon estará apta a trazer ao Whole Foods. Todavia, o Whole Foods também traz *capabilities* valiosos à Amazon. A Whole Foods sempre foi uma organização local, amplamente descentralizada. Suas conexões com os mercados que ela serve estão entre as melhores da indústria. Se a Amazon puder combinar a sua abordagem altamente eficiente, centralizada e direcionada por tecnologia para o Varejo (algo que a maioria dos varejistas ainda não aprendeu) com o insight local do Whole Foods de uma maneira efetiva e complementar, alcançará uma combinação extremamente poderosa que poderá ser alavancada tanto nas categorias que o Whole Foods atualmente compete quanto em muitas outras cobertas pela Amazon.

“Os varejistas com melhor capacidade de execução acabam sofrendo menos conforme os mais fracos vão sendo mais pressionados.”

Esta aquisição também não será positiva para empresas de bem de consumo. Dado que o emergente modelo vencedor de varejo tem como base um varejista que estabeleceu uma forte proposta de valor sem dependência das grandes marcas, é correto inferir que a proporção geral de marcas próprias no mercado tende a crescer. Como sempre, é de se esperar que as marcas líderes em muitas categorias continuem a ter sucesso, porém é provável que as marcas B e C sofram mais pressão. Algumas serão forçadas a sair do mercado e outras a cada vez mais seguir estratégias promocionais extremas de modo a chamar a atenção dos consumidores. Ao mesmo tempo, para as marcas líderes, este cenário oferece uma interessante opção para o programa Amazon Dash para despachar às lojas físicas. Esta alternativa melhoraria os fracos resultados econômicos da entrega domiciliar de itens volumosos e de baixo valor, criando oportunidade de geração de tráfego nas lojas e tornando o Whole Foods um varejista especialista, *full-service* e multicategoria, que competirá com maior força com os varejistas tradicionais.

Capital será cada vez mais difícil e caro de se ter acesso. A atratividade em investir em negócios do “mundo físico” será pior em relação aos níveis atuais. Algumas companhias que hoje passam por adversidade terão dificuldade em sobreviver no futuro. A maioria dos varejistas já está em uma posição na qual é difícil justificar o reinvestimento em lojas para mantê-las renovadas e modernas, e este cenário não vai melhorar agora. Ultimamente, a metragem quadrada vai precisar reduzir, mas esse nunca é um processo uniforme. Os varejistas com melhor capacidade de execução acabam sofrendo menos conforme os mais fracos vão sendo mais pressionados. Como toda nova ameaça competitiva em varejo, você não precisa ultrapassar o urso, mas sim o seu amigo.