

Tesla e o
Make-or-Buy
Estratégico





1. DA BEIRA DA **FALÊNCIA** À **LIDERANÇA GLOBAL**

Em 2018, a Tesla estava a semanas de quebrar. Elon Musk dormia na fábrica tentando resolver gargalos de produção do Model 3. A empresa dependia crucialmente de fornecedores como a Panasonic para componentes essenciais, especialmente baterias. Cinco anos depois, em 2023, o Tesla Model 3 tornou-se um sucesso, o Model Y tornou-se o carro mais vendido do mundo, e a empresa havia internalizado boa parte de sua cadeia de valor, desde o desenvolvimento de chips até a produção de células de bateria. Os custos de produção da Tesla tornaram-se os melhores da indústria e a empresa passou a gerar caixa consistentemente.

À primeira vista, parece uma história simples sobre integração vertical. Mas essa leitura superficial perde o ponto mais importante: a Tesla não mudou de ideia sobre terceirização. A empresa fez uma análise estratégica contínua e sofisticada sobre o que produzir internamente e o que comprar de fornecedores, reavaliando cada decisão conforme suas capacidades financeiras, as competências disponíveis no mercado e as necessidades de integração tecnológica evoluíam.

Esta é uma lição valiosa para qualquer indústria. A decisão entre fazer internamente ou comprar de terceiros raramente tem uma resposta definitiva. O contexto muda, e a resposta ótima muda com ele.

Seja ligado diretamente à estratégia do negócio ou à área de compras, você verá que estas reflexões criam muito valor.



2. O MODELO TRADICIONAL: QUANDO O OUTSOURCING VIROU CONVENÇÃO

Para entender o que a Tesla fez de diferente, precisamos primeiro entender como a indústria automotiva chegou ao modelo atual de terceirização massiva.

A EVOLUÇÃO DA PINTURA AUTOMOTIVA

A história da pintura de veículos ilustra perfeitamente essa trajetória. Henry Ford disse em 1909 que os clientes podiam ter carros em qualquer cor, desde que fossem pretos. Não era capricho: a tinta preta de esmalte secava em horas, enquanto tintas coloridas levavam dias. A pintura era um gargalo crítico de produção.

Em 1923, a DuPont revolucionou a indústria com a Duco, primeira tinta automotiva de nitrocelulose que secava rapidamente. A General Motors adotou a nova tecnologia imediatamente, oferecendo carros coloridos. A Ford resistiu até 1926 e perdeu participação de mercado. A lição: um fornecedor químico passou a determinar vantagem competitiva.



Nas décadas de 1980 e 1990, empresas como PPG, BASF e DuPont começaram não apenas a fornecer tintas, mas a operar cabines de pintura completas dentro das fábricas das montadoras. O modelo evoluiu para sistemistas que investem em equipamentos caríssimos (entre 50 e 100 milhões de dólares por cabine moderna), operam todo o processo e são pagos por veículo pintado.

Faz sentido. Cabines modernas exigem controle ambiental sofisticado, robótica avançada e expertise química para formulações específicas de cada cor, substrato e clima. Os fornecedores especializados têm escala massiva, amortizando pesquisa e desenvolvimento em dezenas de montadoras. Além disso, compliance ambiental para emissões voláteis exigia conhecimento que as montadoras não tinham mais interesse em manter internamente.

O resultado: hoje, montadoras em geral não pintam mais seus próprios carros. Especificam cores, e a PPG ou Axalta executam. A pintura tornou-se uma caixa preta (com o perdão do trocadilho).



CONSÓRCIO MODULAR DE RESENDE: O EXTREMO DA DESINTEGRAÇÃO

Se a pintura ilustra a trajetória típica de terceirização, a fábrica de caminhões da Volkswagen em Resende, no Rio de Janeiro, representa o limite teórico dessa estratégia.

Inaugurada em 1996, a fábrica foi concebida por José Ignacio Arriortúa, executivo conhecido por sua agressividade na redução de custos. O conceito era revolucionário: sete fornecedores sistemistas instalados fisicamente dentro da fábrica, cada um responsável por módulos completos do veículo. A Rockwell cuidava de eixos e suspensão, a Remon do chassi, a PowerTrain dos motores, e assim por diante até a pintura pela Carese.

A linha de montagem foi literalmente dividida em sete segmentos sequenciais, cada um operado pelo fornecedor responsável. Os sistemistas empregavam cerca de mil trabalhadores; a Volkswagen, apenas duzentos, focados em engenharia e controle de qualidade. Os fornecedores eram pagos por veículo completo aprovado e financiavam o investimento em seus próprios módulos.

Os números iniciais impressionaram. O investimento total de 250 milhões de dólares ficou muito abaixo dos 500 a 800 milhões típicos de uma fábrica convencional. A produtividade atingiu 30 veículos por funcionário por ano, o dobro das fábricas tradicionais. O ponto de equilíbrio foi alcançado com 30 mil unidades anuais, metade do volume necessário em plantas convencionais.

Mas problemas logo apareceram. Parte do benefício vinha dos salários menores pagos pelos sistemistas do que se as operações fossem realizadas pela VW. Greves e pressões judiciais se seguiram. Questões de qualidade apareceram, com responsabilidades diluídas entre módulos quando problemas apareciam na integração. "Não foi meu módulo" virou uma frase comum e problemática, que atrasava a resolução dos problemas.

Nos anos 2000, a Volkswagen foi obrigada a aumentar seu pessoal próprio para cerca de quinhentos funcionários, assumindo funções críticas de engenharia de integração. Alguns fornecedores foram substituídos ou consolidados. A fábrica continua operando com modelo modular, mas significativamente atenuado. O conceito nunca foi replicado em escala global pela própria VW, mas o modelo atenuado é o padrão da indústria.

Resende provou que redução brutal de capital fixo e custos é possível através de outsourcing extremo. Mas também expôs limites práticos duros: coordenação de interfaces, gestão de qualidade sistêmica, questões trabalhistas e, criticamente, a perda de capacidade de inovação quando todo conhecimento está disperso em sete empresas diferentes com seus próprios incentivos.



3.TESLA: REAVALIANDO CADA DECISÃO COM FIRST PRINCIPLES

Enquanto a indústria tradicional seguia convenções estabelecidas nos anos 1990, a Tesla abordou cada decisão de make-or-buy como um problema novo a ser resolvido

A ARMADILHA DA ANÁLISE SUPERFICIAL DE CUSTOS

Muitas empresas abordam decisões de make-or-buy através de análise simplista de custos: quanto custa o fornecedor vs. quanto custaria fazer internamente? Mas essa análise captura apenas uma fração do valor econômico em jogo.

A crise global de semicondutores em 2021-2022 ilustra perfeitamente as consequências de decisões baseadas em custo de curto prazo sem considerar implicações estratégicas de longo prazo.

Montadoras tradicionais terceirizaram não apenas produção de chips, mas todo o design de sistemas eletrônicos para sistemistas como Bosch, Continental e Denso. Quando a escassez global de semicondutores ocorreu, essas montadoras descobriram que não sabiam nem quais chips específicos seus veículos usavam, muito menos tinham capacidade de redesenhar sistemas para usar chips alternativos.

A produção parou. Fábricas fecharam por meses. Bilhões em receita foram perdidos. Montadoras literalmente não tinham alternativas porque haviam terceirizado não apenas a manufatura, mas o próprio conhecimento de como seus sistemas eletrônicos funcionavam.

A Tesla, tendo mantido design de sistemas eletrônicos internamente, enfrentou a mesma escassez de chips de maneira radicalmente diferente. Na reunião com os acionistas sobre o segundo trimestre de 2021, a empresa explicou que havia redesenhado software de controle para funcionar com 19 tipos diferentes de microcontroladores, usando o que estivesse disponível no mercado. Isso foi possível porque engenheiros da Tesla entendiam profundamente tanto o hardware quanto o software, podendo rapidamente adaptar um ao outro.

A diferença não foi quanto cada empresa pagava por chips. Foi que uma tinha capacidade de responder rapidamente a crise sistêmica enquanto outras ficaram paralisadas, perdendo bilhões.

Essa capacidade de resposta não aparece em planilhas de análise de custo unitário. Mas seu valor econômico é enorme, medido em bilhões de receita preservada durante a crise.

Vejamos agora outros exemplos que ilustram como a empresa tomou decisões de make-or-buy. Evidentemente, a Tesla não fabrica pneus ou vidros, itens commoditizados e cuja internalização não traria valor. Mas nos três casos que vamos analisar, em vez de seguir o padrão da indústria, a Tesla redesenhou os serviços para maior competitividade, valor ao cliente e acabou beneficiando-se de resultados vindos de negócios adjacentes.

O ponto de atenção aqui é observar o valor que era possível gerar nas interfaces, e assim desenhar o perímetro do negócio de forma inteligente.



DISTRIBUIÇÃO DIRETA: ELIMINANDO INTERMEDIÁRIOS HOSTIS

A decisão de vender diretamente ao consumidor, sem concessionárias, é frequentemente vista como uma escolha de modelo de negócio. Mas é também uma decisão estratégica de make-or-buy: a Tesla escolheu "fazer" sua própria distribuição em vez de "comprar" serviços de revendedores.



Logicamente, concessionárias tradicionais capturam parte do preço final de um veículo. Mas o problema não era apenas a margem. Havia um desalinhamento, um conflito estrutural de interesses: concessionárias tradicionais obtêm boa parte de seus lucros prestando serviços de manutenção. Veículos elétricos requerem manutenção dramaticamente menor que veículos a combustão, menos trocas de óleo, sem sistemas de transmissão complexos, freios que duram muito mais devido à frenagem regenerativa.

Concessionárias simplesmente não tinham incentivo para vender EVs. Pelo contrário: cada EV vendido reduzia sua receita futura de serviços. Vários estudos nos anos 2010 documentaram vendedores de concessionárias ativamente desencorajando clientes de comprar veículos elétricos, mesmo quando o cliente demonstrava interesse.

Para a Tesla, terceirizar vendas para concessionárias tradicionais seria pagar alguém para sabotar seu produto. A única opção viável era internalizar.

Os resultados são mensuráveis. Custos de vendas como percentual da receita: Tesla opera em torno de 3%, enquanto montadoras tradicionais gastam entre 10 e 15%.

Mais importante do que isso, a medida permitiu que Tesla tivesse muito mais controle sobre a experiência do cliente. A transparência de preços, a configuração online e o processo de entrega dos veículos contribuíram para Net Promoter Scores consistentemente superiores aos da indústria e custos muito baixos de promoção e publicidade devido ao boca-a-boca.

A Tesla não apenas capturou a margem que seria da concessionária. Eliminou um intermediário com incentivos desalinhados e melhorou simultaneamente a experiência do cliente.



REDE DE SUPERCHARGERS: INFRAESTRUTURA COMO PRODUTO

Quando a Tesla decidiu construir sua própria rede de carregamento rápido em 2012, o consenso da indústria era claro: infraestrutura não é core business de montadora. Era exatamente o tipo de atividade que deveria ser terceirizada ou deixada para o mercado resolver.

A Tesla discordou fundamentalmente. "Infraestrutura de carregamento é parte do produto", argumentou a empresa. Durante anos, a principal objeção de compra de veículos elétricos era a ansiedade de autonomia: e se eu ficar sem bateria longe de casa?

Esperar que o mercado resolvesse esse problema seria esperar indefinidamente. Havia um problema clássico do ovo e da galinha: poucas estações de carregamento porque poucos EVs na estrada, poucos EVs vendidos porque poucas estações disponíveis. Alguém precisava quebrar o ciclo.

No terceiro quarter de 2025, a Tesla operava mais de 75 mil superchargers globalmente. Além da disponibilidade, a experiência do usuário também foi trabalhada, com conexão otimizada, pagamento automáticos e áreas de conveniência.

Essa é uma vantagem competitiva que se realimenta através de efeitos de rede: quanto mais Teslas na estrada, mais valiosa a rede de carregamento; quanto mais extensa e confiável a rede, mais atraente é comprar um Tesla.

Recentemente, a história ganhou outro capítulo. A Tesla começou a abrir sua rede para outras montadoras, gerando uma nova fonte de receita. O que era um custo necessário para viabilizar vendas transformou-se em um negócio adjacente lucrativo. Ford, GM e outras montadoras estão agora pagando à Tesla para seus clientes usarem os Superchargers.

Este caso ilustra algo importante: às vezes make-or-buy não é sobre se fornecedores existem, mas se existem com os incentivos corretos. Nenhum fornecedor de infraestrutura de carregamento em 2012 estava disposto a fazer o investimento massivo necessário para uma rede confiável antes que houvesse demanda estabelecida.



SEGUROS: DADOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A Tesla Insurance, lançada inicialmente na Califórnia e expandindo para outros estados, representa outro caso de internalização estratégica de um serviço que parece completamente fora do core business de uma montadora. As montadoras ignoram a necessidade do cliente, ou, no máximo, fazem um convênio com alguma seguradora.

Seguradoras tradicionais precificam apólices baseadas em estatísticas populacionais: idade, histórico de direção, código postal. A Tesla tem algo muito mais valioso: dados reais de comportamento de cada motorista através da telemetria do veículo, combinados com scores de segurança baseados no uso efetivo dos sistemas de assistência.



Isso permite uma precificação mais precisa. Bons motoristas em Teslas podem pagar 20 a 30% menos do que em seguradoras tradicionais. Motoristas de risco pagam mais, refletindo seu risco real. E a Tesla captura a margem de aproximadamente 30% típica da indústria de seguros automotivos.

Mais importante: dados de seguros retroalimentam melhorias nos sistemas de segurança dos veículos e na engenharia dos carros, para reduzir os custos de reparos. A Tesla sabe exatamente em que situações acidentes ocorrem, que features de segurança são mais efetivas, o que é danificado, como diferentes comportamentos de direção afetam riscos. Essa informação flui de volta para o desenvolvimento do produto.

Nenhuma seguradora tradicional desenvolveria essa integração profunda com os veículos. Seu negócio é distribuir risco entre grandes populações, não otimizar design automotivo.

4. BATERIAS: A DECISÃO QUE EVOLUI COM O CONTEXTO

Analisando estes casos, você deve ter notado que não se trata de uma oposição entre terceirizar ou internalizar. A verdadeira oposição está entre **refletir estrategicamente sobre que itens devem ser terceirizados (make-or-buy estratégico)** ou agir de forma convencional, de acordo com as práticas comuns de mercado que podem, como nos exemplos anteriores, não serem mais a melhor decisão para o novo contexto.

Como já dissemos, o contexto pode mudar. E esta mudança pode resultar em decisões diferentes.

O caso que melhor ilustra estes dois pontos é o das baterias, que são o item individual de maior peso no custo dos carros elétricos.

FASE 1: BUY ERA A ÚNICA OPÇÃO VIÁVEL (2008-2015)

Quando a Tesla lançou o Roadster e desenvolveu o Model S, usar baterias de fornecedores não era uma escolha estratégica. Era uma necessidade existencial. A empresa tinha zero geração de caixa próprio. Células de bateria formato 18650 já eram produzidas em escala para laptops e eletrônicos. A tecnologia era relativamente madura e commoditizada, e a inovação da Tesla foi aplicá-la, em escala, em battery-packs para carros elétricos.

FASE 2: CRESCIMENTO E TENSÕES (2016-2019)

Com o lançamento do Model 3 em julho de 2017, a Tesla enfrentou seu momento mais crítico. O objetivo era produzir um veículo elétrico acessível em massa, com preço inicial de 35 mil dólares. Isso exigia volume radicalmente maior e custos radicalmente menores.

A empresa entrou no que Musk chamou de "production hell". No terceiro trimestre de 2018, a Tesla chegou a semanas de quebrar. Musk revelou anos depois que a empresa estava a "single-digit weeks of death". Um dos gargalos críticos: produção de baterias na Gigafactory 1, operada em parceria com a Panasonic.

Tensões estratégicas começaram a emergir. A Tesla dependia da Panasonic para aumentar o volume de produção, mas não tinha controle total do ramp-up. A margem da Panasonic comprimia as então apertadas margens da Tesla no Model 3. E as células formato 2170, desenvolvidas colaborativamente, representavam inovação incremental, mas a Panasonic mostrava-se conservadora quanto a formatos radicalmente novos.

Ainda assim, comprar baterias continuava sendo a decisão correta. O capital ainda era escasso, o risco de execução de desenvolver produção própria era alto demais, e a Tesla estava literalmente lutando pela sobrevivência.



FASE 3: CASH POSITIVO MUDA TUDO (2020-PRESENTE)

Em 2020, algo fundamental mudou: a Tesla gerou 2,8 bilhões de dólares em fluxo de caixa livre. Era o primeiro ano de geração sustentável de caixa. Em 2021 e 2022, esse número saltou para entre cinco e 11 bilhões anuais. O Model Y tornou-se best-seller global (não apenas entre os carros elétricos: o modelo mais vendido no mundo com qualquer motorização).

Com essa mudança, a análise de make-or-buy das baterias se transformou completamente.

No Battery Day de setembro de 2020, a Tesla anunciou a decisão de desenvolver internamente células no formato 4680 e, mais revolucionário ainda, o conceito de "structural battery pack", onde a bateria se torna parte estrutural do chassi.

Por que internalizar agora?

Primeiro, capital agora estava disponível. A Tesla podia investir de três a cinco bilhões de dólares em linhas de produção próprias sem comprometer outras iniciativas.

Segundo, a escala justificava o investimento. Produzindo milhões de veículos anualmente, as economias de escala da Tesla em sua própria produção começavam a rivalizar com as da Panasonic.

Terceiro, e mais importante, inovação sistêmica exigia controle total. O structural battery pack, onde células são integradas diretamente ao chassi do veículo, é impossível de desenvolver sem controle completo de design de células, estruturas mecânicas e sistemas de gerenciamento de bateria. Essa não é apenas uma célula melhor, é uma reimaginação completa de como baterias se integram a veículos.

A Panasonic simplesmente não tinha incentivo ou capacidade para desenvolver isso. O negócio da Panasonic é vender células de bateria. Otimizar a integração estrutural de veículos Tesla está fora de seu escopo de expertise e interesse comercial.

Quarto, negócios adjacentes emergiram. A mesma tecnologia de células serve para Megapacks, sistemas de armazenamento de energia em escala de rede elétrica, onde a Tesla tinha mais de seis bilhões em backlog em 2023. Serve também para Powerwalls, armazenamento residencial. Esses mercados são diferentes do automotivo, com requisitos diferentes e também crescem de forma acelerada. A Panasonic forneceria células genéricas, não otimizadas para cada aplicação.

Finalmente, com volumes de milhões de veículos, a margem de 15 a 20% da Panasonic representava bilhões de dólares deixados na mesa anualmente. O retorno sobre capital investido da Tesla em produção própria tornou-se competitivo.

A LIÇÃO: CONTEXTO DETERMINA A RESPOSTA ÓTIMA

A trajetória das baterias não mostra inconsistência ou mudança de filosofia. Mostra análise estratégica rigorosa respondendo a contexto evolutivo:

Em 2008, com zero caixa e tecnologia madura disponível, comprar era imperativo. Em 2018, sob extrema pressão financeira, comprar ainda era correto. Em 2020, com bilhões em caixa e necessidade de inovação sistêmica que fornecedores não podiam entregar, internalizar tornou-se superior.

A Tesla não eliminou todos os fornecedores de baterias. Continua comprando células da Panasonic, CATL e LG Energy, complementando sua produção própria. A decisão não foi binária entre "todo make" ou "todo buy". Foi estratégica sobre o que internalizar, quando e por quê. E ao alinhar grandes volumes com conhecimento dos custos de produção, passou a ter um poder de compra muito grande.



5.UM FRAMEWORK PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MAKE-OR-BUY

A análise do caso Tesla revela um framework que pode ser aplicado em qualquer indústria para decisões mais robustas sobre o que produzir internamente (make) e o que terceirizar (buy). **Esse modelo pode ser aplicado a decisões estratégicas de compras para qualquer negócio.**

Como vimos, o contexto é crucial. O resultado é que o modelo ótimo não pode ser definido a priori.

O modelo de *outsourcing* continua sendo a melhor decisão para muitas empresas, como a Apple. Por outro lado, empresas como a brasileira WEG são conhecidas por uma integração vertical muito maior do que a de seus concorrentes.

Se fizermos um recorte por categoria, podemos identificar vários serviços tradicionalmente prestados por terceiros, como vigilância, limpeza e alimentação. Mesmo nesses casos, encontramos situações em que a internalização faz mais sentido.

Além disso, há categorias em que parte do mercado prefere internalizar e parte prefere terceirizar.

Mas, afinal, como decidir?



MAKE-OR-BUY: ANALISANDO VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA OPÇÃO

Nós consideramos que a melhor forma de tomar uma decisão de "fazer ou comprar" (make-or-buy) é começar com uma análise estratégica de longo prazo, tratando o serviço como se fosse um negócio à parte.

Um negócio precisa de recursos (competências, tecnologias, conhecimento e investimentos). No final, trata-se de conhecer o Retorno sobre o Capital Empregado (ROIC) desse sub-negócio no longo prazo.

Tudo se resume a analisar a disponibilidade de recursos, a competitividade do negócio principal nas duas situações e o ROIC marginal.



Nessa análise, enxergamos um fornecedor externo como alguém que terá acesso a tecnologias, conhecimentos, ganhos de escala, investimentos ou capital que podem beneficiar o negócio principal. Em troca, o fornecedor irá capturar margens e teremos alguns custos novos (interfaces, impostos, etc.). E há também aspectos intangíveis, como menor controle das atividades, do conhecimento, da flexibilidade e da velocidade.

Vamos considerar o caso, de forma simplificada, da compra ou aluguel de automóveis de serviço.

As locadoras normalmente têm acesso a capital mais barato, ganhos de escala na compra de veículos e serviços, acesso a boas práticas na gestão de frotas e melhores condições de revenda dos carros usados. Essas vantagens devem superar as margens capturadas pelo fornecedor e os demais custos internos.

Embora esses elementos sejam pouco variáveis, devemos fazer perguntas que podem mudar a decisão, dependendo do contexto. Por exemplo, se a sua frota for grande e os custos de mobilidade forem significativos para a sua atividade profissional, a competência em gestão de frotas pode ser estratégica para a sua gestão de custos (e é por isso que transportadoras em geral não alugam suas frotas).

Em outro exemplo, você pode concluir que o custo da solução interna seria mais baixo do que na locação. Se este for o caso e o seu negócio gerar muito mais caixa do que consome, pode fazer sentido investir na frota se os ganhos forem superiores aos do mercado financeiro. No entanto, não faria sentido investir na frota se o ROIC marginal for inferior ao de outros projetos que estão na fila, aguardando capital de investimento.

Eis alguns pontos que você deveria considerar, de acordo com a prioridade para o seu negócio:

- | | | |
|--|---|---|
| • Flexibilidade de Capacidade | • Informações sobre o custo total da cadeia | • Acesso a expertise especializada |
| • Margens do fornecedor | • Necessidade de investimentos | • Acesso a cadeias de suprimentos ou canais de distribuição |
| • Velocidade de inovação | • Custo de capital | • Riscos de dependência |
| • Integração de conhecimento | • Economias de escala | • Diluição de foco gerencial |
| • Controle de qualidade e experiência do cliente final | • Riscos tecnológicos | |
| • Custos de transação | • Rigidez de custos (ociosidade) | |
| • Flexibilidade Estratégica | | |



QUANDO MAKE TENDE A SER SUPERIOR

A análise sugere que a internalização tende a ser estrategicamente superior quando:

- Você tem escala suficiente para que economias de escala próprias rivalizem as do fornecedor. A Tesla produzindo milhões de veículos pode competir com escala de produção de baterias da Panasonic.
- Integração sistêmica entre componentes é fonte crítica de vantagem competitiva. Produtos altamente integrados onde otimização do sistema completo supera soma das otimizações locais favorecem make.
- Fornecedores não têm incentivo ou capacidade para desenvolver nas direções que você necessita. A Panasonic não desenvolveria structural battery packs porque seu negócio é células, não veículos.
- Margem do fornecedor é alta relativamente ao retorno sobre capital que você pode alcançar na atividade. Se fornecedor tem ROIC de 25% e você pode operar a 20%, provavelmente vale internalizar dado o volume.
- Velocidade de inovação é determinante competitivo e coordenação entre empresas retarda desenvolvimento.
- Capital está disponível sem comprometer outras prioridades estratégicas.

QUANDO BUY TENDE A SER SUPERIOR

Terceirização tende a ser estrategicamente superior quando:

- Fornecedores têm escala dramaticamente superior que seria impossível replicar. Componentes commodity onde escala global dos fornecedores é ordens de magnitude maior que sua demanda.
- Tecnologia é relativamente estável com interfaces bem definidas. Quando especificações são claras e mudança é incremental, integração profunda é menos importante.
- Capital é escasso e pode ser mais bem empregado em outras atividades onde você tem vantagem competitiva mais clara.
- Expertise necessária está muito distante de suas competências centrais e levaria anos para desenvolver, enquanto fornecedores já são excelentes.
- Risco tecnológico é alto e compartilhar esse risco com especialistas externos faz sentido estratégico.
- Flexibilidade de capacidade é mais valiosa que controle direto, especialmente em indústrias com demanda volátil.



DECISÕES CRIAM “PATH DEPENDENCE”

Talvez o aspecto mais importante e menos considerado em decisões de make-or-buy: elas criam trajetórias de longo prazo difíceis de reverter.

Quando você terceiriza uma atividade, competência interna atrofia. Engenheiros especialistas saem ou se mudam para outras áreas. Conhecimento tácito, aquele que não está documentado mas existe nas cabeças das pessoas e na cultura organizacional, desaparece. Após uma década, internalizar novamente pode ser impossível na prática, mesmo se o contexto estratégico mudar drasticamente.

As montadoras tradicionais hoje enfrentam exatamente esse problema com software e eletrônicos. Reconhecem que o controle de software é crítico para competir na era de veículos elétricos e autônomos. Mas perderam a competência. Não podem simplesmente decidir trazer de volta internamente porque não têm mais as pessoas, o conhecimento, a cultura de desenvolvimento de software necessários.

Por outro lado, decisões de internalizar também criam path dependence. Uma vez que você investiu bilhões em fábricas e desenvolveu equipes especializadas, tem forte incentivo para continuar usando essa capacidade mesmo se o contexto mudar. Ativos são considerados “já pagos”, o que influencia decisões futuras, às vezes de maneiras não ótimas.

Isso significa que decisões de make-or-buy não podem ser tratadas como reversíveis facilmente. São compromissos de longo prazo que moldam capacidades futuras da empresa. Devem ser feitas com cuidado, considerando não apenas o contexto atual mas trajetórias prováveis de tecnologia, mercado e capacidades da própria empresa.





6. ANÁLISE ESTRATÉGICA CONTÍNUA SUPERA CONVENÇÕES

A história da Tesla não é sobre integração vertical ser superior a terceirização. É sobre fazer análise estratégica rigorosa de cada atividade continuamente, reavaliando conforme o contexto evolui.

A lição transcende a indústria automotiva. Em qualquer setor, decisões de make-or-buy baseadas apenas em análise superficial de custos de curto prazo, ou pior, em seguir o que "todo mundo faz", falham em capturar dimensões estratégicas críticas:

- Como a decisão afeta velocidade de inovação e capacidade de responder a mudanças?
- Que competências estamos construindo ou atrofiando?
- Como afeta nosso retorno sobre capital investido quando consideramos valor total capturado, não apenas custos visíveis?
- Que trajetórias futuras estamos habilitando ou fechando?

Precisa de ajuda para refletir sobre estes temas? Fale com a Zinneke.

Nós temos grande experiência em adaptar boas práticas do mercado ao seu negócio, à sua realidade e à sua cultura. Sabemos que as prioridades e o momento de cada empresa podem ser muito diferentes, e por isso temos um portfólio de soluções.

Você pode escolher a solução mais adequada, já.

E começar, hoje mesmo, a tirar da gaveta aquelas ideias de uma atuação mais estratégica da sua área de compras.

Fale conosco!

FALE CONOSCO

Conheça as soluções da Zinneke para a Gestão de Fornecedores. Diferentes soluções, com diferentes níveis de profundidade, mas todas elas trazendo um impacto marcante para seu negócio.



Escaneie o QR-code
e fale conosco



www.zinneke.com.br
(19) 9 9356-2637
zinneke@zinneke.com.br

Este material e seu conteúdo são propriedade intelectual de Zinneke Consultoria e Gestão Ltda, e todos os direitos são reservados.

O material se destina ao uso profissional e educacional pela pessoa que o recebeu diretamente da Zinneke. Cópias adicionais ou autorização para reprodução ou outros usos podem ser solicitadas em zinneke@zinneke.com.br.

Créditos das imagens: Fotos via Canva. Fotos via unsplash.
Todos os demais elementos gráficos por Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.

Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.
Avenida Antônio Artioli 570, FLIMS B1, Sala 107 - Swiss Park, Campinas - SP, 13058-215