



## INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA NO MODELO DE NEGÓCIO DA TESLA MOTORS: UM ENSAIO TEÓRICO

JÚLIO ROSA DIAS, [JULIODIAS90@GMAIL.COM](mailto:JULIODIAS90@GMAIL.COM), PUC-SP

### **Resumo:**

Este artigo tem como objetivo, por meio de um ensaio teórico, estudar como ocorre a estratégia de modelo de negócio na Tesla Motors. Baseado na ideia de que esta empresa se vale de uma estratégia de inovação para atuar no mercado, primeiramente é apresentado uma contextualização sobre a empresa e o cenário em que a mesma atua. É apresentado o material teórico pertinente e necessário para compreender o assunto, são apresentados os conceitos de: Modelo de Negócio bem como a evolução e diferentes conceitos adotados para o assunto, Inovação e as maneiras como uma companhia pode aplicar este conceito em seu produto/serviço ou em seu processo produtivo para adquirir uma vantagem competitiva no mercado e o conceito de Estratégia, buscando teorizar as atividades que uma empresa apresenta na prática. Além disso, é apresentado objetivamente como esses conceitos conversam com as práticas de mercado e o modelo de negócio adotado pela Tesla Motors e qual a fundamentação teórica para determinadas ações da organização. Por fim, são levantadas discussões sobre o ambiente interno e externo da organização e apontadas conclusões sobre o assunto.

**Palavras-chave:** estratégia, inovação, modelo de negócio.



## INTRODUÇÃO

O setor de transporte contribuiu significativamente para o aumento das emissões de CO<sub>2</sub> em todo o mundo. As empresas automotrizes dependem fortemente das tecnologias de combustíveis fósseis. Devido às restrições ambientais impostas pelos governos e ao próximo esgotamento das reservas de petróleo, os fabricantes de automóveis buscam implementar novas tecnologias ambientalmente amigáveis em seus produtos.

Atualmente, o problema mais desafiador relacionado ao desenvolvimento futuro dos veículos elétricos (VEs) é o carregamento da bateria. A infraestrutura de rede elétrica existente não facilita o carregamento rápido da bateria VE. Conseqüentemente, a quantidade significativa de tempo (aproximadamente 6h) necessária para o carregamento completo de uma bateria VE é uma desvantagem importante que deve ser superada nos próximos anos.

A Tesla Motors é uma empresa do setor automobilístico fundada em 2003 na cidade de São Carlos, na Califórnia (Estados Unidos) por um grupo de engenheiros do Vale do Silício que buscavam desenvolver veículos elétricos (VEs). O trio de engenheiros: Elon Musk (fundador do PayPal e atual CEO da Tesla Motors), Martin Eberhard e Marc Tarpenning iniciaram na indústria automotiva sem qualquer experiência sobre este mercado. A companhia é famosa por seus carros de luxo e por apostar no segmento de carros elétricos, até então pouco explorado pelas concorrentes.

Desde o anúncio do desenvolvimento do carro modelo Roadster em 2006, a empresa sempre teve grande atenção da mídia. E não apenas por seus produtos, mas por seus resultados financeiros também. Em 2016 a empresa já adentrou no ranking das marcas automotivas de maior valor, com valor da marca estimado em 4,436 bilhões de dólares. Em abril de 2017 tornou-se a fabricante de automóveis norte-americana mais valiosa, superando a General Motors (GM), obtendo um valor financeiro de US\$51,56 bilhões de dólares, sendo que no ano de 2016 a Tesla produziu 84 mil automóveis contra os 10 milhões de carros produzidos pela GM no mesmo período.

Desde a sua fundação a estratégia da empresa e seus objetivos sempre foram muito claros. Em 2006, foi perguntado para o CEO Elon Musk sobre a estratégia da empresa: “O ponto de partida é um carro esportivo de alto desempenho, mas a visão de longo prazo é construir carros de todos os tipos, incluindo veículos familiares de baixo custo”. Na prática, a estratégia da empresa consistiu em introduzir um produto de nicho, o modelo Roadster, um conversível de dois lugares, e depois passar para segmentos de veículos mais acessíveis, e assim aumentar o volume de vendas.

## MODELO DE NEGÓCIO

Não existe uma definição para “modelo de negócio” que seja amplamente aceita. Seu conceito já foi expresso de diferentes maneiras por diferentes autores em publicações de grande relevância para o contexto acadêmico. Na tabela 1, é possível analisar algumas das definições de modelo de negócio já utilizadas.

**Definições de Modelos de Negócios Selecionados - Tabela 1**

<b>Autor(s), ano</b>	<b>Definição</b>
Timmers, 1998	O modelo de negócios é a arquitetura do fluxo de produtos, serviços e informações, incluindo a descrição dos atores do negócio e suas regras; uma descrição de potenciais benefícios para os vários atores do negócio; uma descrição das fontes de receitas
Amit & Zott, 2001 Zott & Amitt, 2010	o modelo de negócio retrata conteúdo, estrutura e governança de transações projetadas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios (2001). Com base no fato de que as transações se conectam às atividades, os autores também desenvolveram essa definição para conceituar o modelo de negócios de uma empresa como um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e abrange seus limites (2010)
Chebrough & Rosenbloom, 2002	o modelo de negócios é a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico
Magretta, 2002	Os modelos de negócios são histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócios responde perguntas da época de Peter Drucker: Quem é o cliente? E o que o cliente valoriza? também responde a questão fundamental que cada gerente deve se perguntar: como ganhamos dinheiro nesse negócio?
Morris <i>et al.</i> , 2005	Um modelo de negócios é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão inter-relacionadas nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia são direcionadas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Possui seis componentes fundamentais: proposta de valor, cliente, processos/competências internas, posicionamento externo, modelo econômico e fatores pessoais/investidores.
Johnson, Christensen & Kagermann, 2008	Modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados, que, juntos, criam e fornecem valor. Estes são: proposição de valor dos clientes, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	Um modelo de negócios é um reflexo da estratégia realizada pela empresa
Teece, 2010	um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa que entrega esse valor

Zott et al. (2010) ressaltam que ainda não existe uma definição conclusiva para modelo de negócios. No entanto, sugerem que é se basear nos aspectos que essas várias definições possuem em comum. A proposta de modelo comercial é uma nova unidade de análise, um conceito de nível de sistema, centrado em atividades e foco em valor, onde o modelo de negócio consiste em:

- Uma nova unidade de análise entre empresas e redes;
- Uma perspectiva sobre como as empresas fazem negócios;
- Uma forte ênfase nas atividades firmes;
- Uma proeminência da criação de valor.

### **MODELO DE NEGÓCIO INOVATIVO**

De acordo com Miller & Olleros (2007; apud KARAMITSIOS, 2013) o termo inovação pode ser considerado como as novas combinações de velhos ou recentes conhecimentos e tecnologias adquiridas:

- Novos produtos ou serviços
- Novos processos
- Novos mercados
- Novos recursos de matérias-primas
- Novas formas de organização

“A inovação também pode ser definida como a força que impulsiona o crescimento econômico; ela desempenha um papel fundamental no sucesso de várias empresas como Apple, Google, Amazon, Honda, P & G e muito mais. As inovações moldaram o mercado moderno e definem constantemente as empresas líderes em cada segmento de mercado. No entanto, é extremamente difícil para uma empresa ser continuamente inovadora. O desafio que as empresas enfrentam hoje é gerenciar as constantes mudanças que ocorrem na tecnologia e nas indústrias e para estimular a inovação e a criatividade. É importante não só poder ter novas ideias, mas também tirar proveito destas ideias comercialmente” (ROTHAERMEL & HESS, 2010, apud Karamitsios, 2013).

Santos et al. (2009) afirmam que existe uma conexão entre reconfiguração de atividade e inovação em modelos de negócios. As mudanças podem assumir quatro formas: relinking, repartição, deslocalização e reativação. Relinking é sobre as modificações nas ligações entre as diferentes unidades dentro das empresas. A repartição é a transformação das fronteiras culturais, físicas e institucionais das unidades de organização que realizam atividades. A deslocalização é a modificação da localização entre unidades estratégicas que realizam uma atividade. Reativar é sobre a transformação de todas as atividades realizadas por uma empresa. Conforme mostrado, esses autores se concentram mais nas atividades realizadas pela organização e não na criação de valor. Corroborando com essa ideia, Tidd & Bessant (2005) afirmam que quando se trata de inovação, essencialmente se está falando sobre mudança.

De acordo com Liu & Meng (2016) um modelo de negócio pode ser definido como um sistema completo de produtos, serviços e fluxo de informações, incluindo cada participante e o papel que este desempenha, assim como os benefícios potenciais de cada participante e as fontes e métodos de receitas de cada um. De modo geral, um modelo de negócios baseado em inovação busca formas novas e eficazes de ganhar dinheiro. Para os autores as condições necessárias para um modelo de negócio baseado na inovação são:

1. Ofertar novos produtos ou serviços, abrir novos setores industriais ou fornecer uma maneira sem precedentes produtos ou serviços já existentes.
2. É preciso haver pelo menos uma série de elementos em um modelo de negócios que são, significativamente, diferentes dos concorrentes.
3. Ter um bom desempenho, que seja refletido no custo, rentabilidade, vantagem competitiva única e assim por diante.

Um aspecto importante da inovação é a sua funcionalidade, isto é, os usos da capacidade de inovação, sua capacidade de “segmentação” (FRANCIS & BESSANT, 2005). Os autores propõem um foco mais amplo para o assunto focado em categorias, os 4Ps da inovação:

- Produto: mudanças no que (produto ou serviço) a organização oferece;
- Processo: mudanças na maneira como se cria e entrega;
- Posição: mudanças de contexto em que o produto/serviço é introduzido;
- Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que enquadram o que a organização faz.

Estas quatro categorias não apresentam delimitações rígidas entre si, e também não são excludentes. Uma organização pode encaminhar todas as quatro ao mesmo tempo. Existem ligações entre elas, uma empresa com capacidade de inovação em posicionamento, é altamente provável que apresente ou melhore seus produtos/serviços (FRANCIS & BESSANT, 2005).

Para Christensen & Raynor (2003), após analisarem muitas inovações em modelos de negócios chegaram à conclusão de que para que estas sejam bem-sucedidas é imprescindível que a inovação disruptiva seja gerada por outra entidade, separada do original. Isso ocorre porque o sistema antigo dificulta a implementação de mudanças, então uma nova entidade torna-se aconselhável.

## **MODELO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA**

A teoria e a estratégia do modelo de negócios têm muitos pontos em comum. Esses conceitos são recentes na literatura e, como no conceito de modelo de negócios, os estudiosos ainda não encontraram um único paradigma. Muitas vezes, as interpretações estão em conflito entre si e existem muitas escolas divergentes de pensamento, por isso é difícil encontrar qual é válido. O tema da estratégia também está relacionado com a inovação do modelo de negócios. De fato, embora sua natureza possa parecer completamente diferente, as duas noções são muito próximas e podem ser usadas em conjunto para lidar com desafios estratégicos (MONSELLATO, 2016).

A estratégia pode ser descrita como "a teoria da empresa sobre como competir, e muitos dos *frameworks* visam auxiliar a empresa na elaboração de uma boa teoria, [...] liderando a empresa em vantagem competitiva e superior desempenho" (RICHARDSON, 2008, apud MONSELLATO, 2016).

O contexto da estratégia refere-se a todas as contingências externas da estratégia. As modificações do mercado podem ser observadas ao analisar modelos de negócios. Modelos de negócios divergentes são típicos das primeiras fases do desenvolvimento da indústria, onde a experimentação é essencial para sobreviver (MONSELLATO, 2016). Esses tipos de modelos são muito comuns em ambientes dinâmicos, onde as inovações disruptivas mudam o cenário com frequência. Por outro lado, os modelos convergentes de modelos de negócios podem ser rastreados em mercados estáveis, onde existe um layout de modelo comercial dominante. Um

modelo disruptivo é um modelo que rompe uma proposição de valor estabelecida, oferecendo produtos e serviços de forma mais conveniente. Esses modelos representam uma mudança total no setor e são muito difíceis de prever, de modo que muitas empresas (principalmente as empresas em exercício) possam ter dificuldade em se adaptar a essas modificações (Christensen e Reynor, 2003).

O modelo de negócio de uma organização baseia-se em informações internas e de mercado para determinar quais estratégias adotar. Para Rauch (2007), um dos instrumentos que colaboram com isso é a análise SWOT, pois permite o gerenciamento estratégico da empresa ou de seus produtos/serviços. Forças internas e fraquezas, bem como influências externas, que podem ser oportunidades ou ameaças, são analisadas para resultar em estratégias promissoras. Aplicando SWOT os itens mais importantes de acordo com os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dos tópicos são especificados para o objeto sob investigação (uma empresa ou uma cadeia de suprimentos) e, em seguida, os itens são classificados por tópicos. Análises SWOT são úteis para verificar internamente pontos fortes e fracos das organizações e para iluminar as oportunidades e os riscos de um ambiente dinâmico. Como desvantagem o autor menciona que depois de analisar a situação externa e interna da empresa a seleção de uma estratégia promissora não é sustentada por análise quantitativa.

É possível perceber uma profunda inter-relação entre modelos de negócios e estratégias, envolvendo muitos aspectos. Como os outros tópicos considerados, este ainda não alcançou uma definição comum e um escopo conjunto também. O tema da inovação do modelo de negócios também está relacionado à estratégia. Um modelo de negócios pode ser o retrato de uma estratégia realizada, e eles podem sublinhar muitas características populares de uma indústria. O modelo de negócios pode ser visto como uma entrada, bem como um resultado para a estratégia realizada, uma receita para iniciar uma mudança estratégica dentro da organização, uma base sólida para construir a estratégia, uma ferramenta interessante para delinear a estratégia geral. Os diferentes níveis de contexto na estratégia são refletidos em vários tipos de modelos de negócios, de modo que esses modelos abrangem a estratégia do mais baixo nível de detalhes (ou seja, a indústria) para o mais alto (produtos ou serviços) (MONSELLATO, 2016).

## **TESLA MOTORS: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

Em um mercado como o automobilístico, onde há um modelo estratégico tradicional e que foi eficaz para muitas companhias, a Tesla Motors optou por uma estratégia diferente. Nas raízes da estratégia da Tesla reside o alto nível de inovação incorporado em seus veículos em comparação com os seus rivais diretos e o conceito de "aprender por fazer", pelo qual a produtividade aumenta através da prática, inovação contínua e auto perfeição. Indo contra um sistema profundamente enraizado, a empresa comercializa seus veículos através da Internet, no chamado sistema de vendas diretas. A mentalidade da companhia é que um carro não deve ser vendido através da rede de revendedores locais. A fase de decisão ocorre antes da visita dos consumidores as tradicionais lojas de revenda de carro, quando o cliente potencial está pesquisando qual veículo mais lhe agrada.

Outro aspecto em que a Tesla se difere de seus concorrentes é em relação ao investimento em marketing e publicidade. Os gastos em marketing e anúncios são baixíssimos, pois a empresa usa uma abordagem não convencional para atrair clientes potenciais. Não há um departamento de marketing dentro dos escritórios. A organização confia no marketing boca a boca como o melhor anúncio, uma vez que um comprador satisfeito compartilha seus pensamentos com seus

colegas. Além disso, a Tesla aproveita a mídia e a imprensa, convidando jornalistas e especialistas em diversas ocasiões, como para a apresentação de novos produtos e comunicados de imprensa, bem como muitos eventos envolvendo os clientes.

Dentro de uma indústria como a de veículos elétricos, que ainda está em desenvolvimento, a Tesla posicionou-se como líder de tecnologia, fabricante e vendedor de VEs de alto desempenho. O volume de produção está aumentando cada vez mais, assim como a demanda pelos modelos de Tesla. Por meio de uma análise SWOT, a situação estratégica geral da Tesla é apresentada como na Tabela 2.

**Análise SWOT da Tesla Motors - Tabela 2**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Tecnologia líder no setor de veículos elétricos Modelo de negócio e produtos únicos Pioneira na inovação tecnológica Vantagens como pioneira no setor Marca e reputação fortes Vantagens por ter segmentado o mercado Parceria com a Panasonic	Marca pouco conhecida no mercado de massa Alta dependência de fornecedor único de suprimentos Proibição de vendas diretas em alguns estados norte americanos Alto custo de estrutura, baixa economia de escala Produção atrasada, longo tempo de espera dos consumidores Baixa experiência na indústria automobilística Problemas em nível global com as redes de venda
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Demanda política e social por mobilidade elétrica Iniciativas governamentais e subsídios para impulsionar o avanço dos carros elétricos Crescimento global por mobilidade Barreiras de entrada altas Debate sobre utilização de combustíveis fósseis Redução dos custos pelo avanço tecnológico das baterias elétricas	Aumento de tecnologias concorrentes Novos entrantes no mercado com grandes recursos Redução permanente no preço do combustível reduz o interesse em carros elétricos Riscos de segurança com baterias de lítio Barreiras de entradas alta dificultam expansão para novos mercados

Fonte: Moritz, 2015

Baseado na análise SWOT, os objetivos estratégicos da Tesla para o sucesso a longo prazo seriam aumentar a mobilidade elétrica e desenvolver o mercado de VEs, promover a padronização da tecnologia e incentivar outros fabricantes de automóveis a investir conjuntamente em pesquisa e tecnologia VE para permitir uma produção em massa rentável e assim poder oferecer carros elétricos acessíveis (Moritz, 2015).

Liu & Meng (2016) creditam que o sucesso da Tesla decorre do seu modelo de negócio inovador e exclusivo, que subverte a percepção tradicional de carros que os clientes possuem e cria uma experiência única para seus consumidores. Para os autores este sucesso é percebido por alguns aspectos:

1. Orientação precisa do consumidor: orientação para atender a demanda do cliente, manter o modelo de negócios é condição primordial para o sucesso. Primeiro, a Tesla desenvolveu um esportivo *high end*, de alto desempenho, para atrair o grupo de clientes de melhor condição financeira. Em um segundo momento desenvolve veículos com preços concorrentes a marcas como BMW e Mercedes Benz e outras

marcas de carros elétricos de luxo. Produzindo em larga escala é possível proporcionar preços mais baixos.

2. Operação de capital extraordinário: um modelo de negócios baseado na inovação precisa de investimentos constantes. Por isso, a Tesla sempre busca no mercado crédito para manter sua produção, locação de longo prazo, expansão da produção. Além disso, a Tesla é uma empresa de capital aberto, o que a permitiu adquirir um grande valor em capital de longo prazo com seu IPO.
3. Gerenciamento de ativos leves: a empresa não criou ativos fixos em grande escala, mas focou sua produção utilizando recursos de outras empresas, através da terceirização ou leasing, o que permite que ela se concentre em setores de alto valor agregado ao desenvolvimento, marketing e canais de venda. À Tesla cabe a produção da bateria e da tecnologia do motor elétrico.

Para Bohnsack et al. (2014) a Tesla desenvolveu um arquétipo do seu modelo de negócio baseado em um propósito específico de luxo, oferecendo aos seus clientes veículos elétricos apenas para fins específicos, como lazer ou para rodar em cidades. Neste modelo de negócios, a experiência de condução e o design do carro são primordiais, enquanto a variedade de modelos não é tão importante. Embora esses carros sejam caros, os atributos, como uma aceleração rápida, são vistos como benefícios que compensam os custos iniciais de investimento. Além disso, o típico cliente de veículo elétrico de alto desempenho é pouco sensível ao preço e costuma usar o veículo para fins de lazer. O aspecto de luxo é refletido não apenas no produto, mas nos serviços de vendas e pós-venda. Por exemplo, Tesla decidiu vender o Roadster em lojas emblemáticas projetadas pelo criador das lojas da Apple. "Nós estaremos em lugares como os da Apple, onde as pessoas estão fazendo compras o dia a dia", afirmou George Blankenship, vice-presidente de design e desenvolvimento de Tesla Motors (Guilford, 2010).

De acordo com Logan (2011, apud KARAMITSIOS, 2013) a Tesla utiliza três caminhos para aumentar o número e a variedade de seus VEs disponíveis para os consumidores. Primeiro, a Tesla negocia seus VEs através de canais online e showrooms de empresas. Em segundo lugar, outros fabricantes de automóveis podem obter seus próprios VEs para seus clientes, comprando componentes de motores elétricos patenteados da Tesla Motors. Finalmente, a Tesla Motors inspira outros fabricantes de automóveis ao comprovar que existe demanda de consumidores reprimida para desempenho esportivo e, ao mesmo tempo, veículos socialmente responsáveis.

A estratégia geral da Tesla pode ser resumida em três etapas. O primeiro passo foi apresentar o modelo Roadster ao mercado e, conseqüentemente, estabelecer uma porta de entrada para os VEs (Logan, 2011, apud KARAMITSIOS, 2013). Em continuação, em 2012, o novo Modelo S foi introduzido no mercado e direcionado para consumidores de classe média alta. Finalmente, em 2014, a Tesla produziu e comercializou um novo modelo chamado Modelo X, buscando uma parcela ainda maior do mercado.

## **PARCEIRIAS**

Reuer & Olk (2011) afirmam que as alianças empresariais, inclusive as tecnologias verdes, são cruciais para as novas formas de inovação, organização e competição. Muitos paradigmas colaborativos são utilizados por muitas empresas para identificar, melhorar e garantir sua vantagem competitiva sustentável e desenvolver novas estratégias.



A Tesla sempre teve como características a busca por parcerias para participarem do seu processo produtivo. Para Moritz et al. (2015) a empresa sempre foi fortemente dependente de parcerias estratégicas não apenas por razões econômicas, mas também em termos de conhecimento e compartilhamento de *know-how*. Entre todas as parcerias, vale citar o acordo feito em 2010 com a Toyota que teve como objetivo a produção de um veículo Toyota totalmente elétrico, o RAV4, que utilizou a base tecnológica desenvolvida pela Tesla. Apesar do encerramento do projeto devido as baixas vendas a empresa pode aproveitar o conhecimento adquirido para desenvolver os seus futuros modelos S e X. Outro acordo importante foi assinado com a Panasonic, a partir dessa cooperação a empresa japonesa se tornou a principal fornecedora de baterias de longo prazo.

## **RECURSOS-CHAVE**

Quando se pensa em uma empresa que possui alguma vantagem competitiva no mercado em que atua, especialmente quando essa vantagem se dá por algum conhecimento tecnológico, espera-se que a empresa tente preservar esse conhecimento. No entanto, não é o que acontece com a empresa de Elon Musk, para o CEO da Tesla manter o código fonte aberto, ou seja, permitir que a tecnologia possa ser implementada e compartilhada com qualquer um, é uma maneira de propiciar o crescimento do setor e acabar com a dependência global de combustíveis fósseis. Além disso, o número de VEs não representa nem 1% da frota mundial, e por isso caso algum concorrente tente obter alguma vantagem pelo código fonte da Tesla, essa seria uma ameaça muito limitada.

Para Monsellato (2016), o talento humano pode ser considerado estratégico para os propósitos da empresa. A força de trabalho de Tesla é compartilhada entre outras criações de Musk (SolarCity e SpaceX) e o fluxo de conhecimento é constante. A equipe de gerenciamento que trabalha na Tesla tem origens importantes relacionadas às indústrias automotiva e de alta tecnologia. O próprio CEO tem um histórico comprovado de empresas empresariais de sucesso também. Outro fator importante é a localização: o Vale do Silício representa uma área fértil para empresas de alta tecnologia como a Tesla. Essa é a razão pela qual muitas das maiores empresas que operam nas indústrias mais inovadoras executam suas operações lá.

## **CANAIS DE VENDA**

A Tesla trouxe uma inovação importante na maneira de vender seus veículos. Se afastando da tradicional maneira de venda de automóveis e se aproximando muito mais da maneira de um produtor de produtos eletrônicos, a empresa decidiu vender seus veículos através de vendas diretas. A Tesla quer educar seus potenciais clientes para uma visão completamente nova de compra de carros. Essa é a razão pela qual as lojas (ou galerias) estão localizadas em shoppings e nas ruas comerciais. Isso permite que os compradores interajam com os representantes de vendas da Tesla antes de decidir qual carro comprar. Esses vendedores, ao contrário dos revendedores tradicionais, não recebem nenhuma comissão sobre o preço, portanto não estão interessados em vender os carros da marca. Os veículos podem ser encomendados mediante a colocação de uma reserva na Internet ou nessas galerias através do depósito de um pagamento inicial. Nos EUA, no entanto, isso ainda é ilegal em muitos estados. O raciocínio por trás dessas leis é que um modelo de franquia é necessário para vender um carro novo e os fabricantes de automóveis precisam negociar os preços com revendedores de automóveis particulares. O argumento é que, se a Tesla pode vender diretamente carros para clientes, muitas outras



empresas podem fazer o mesmo e, portanto, os concessionários enfrentarão a concorrência dos próprios fabricantes de automóveis.

## CONCLUSÕES E DISCUSSÕES

O futuro da mobilidade ainda é incerto e até mesmo os pesquisadores e os principais especialistas ainda são duvidosos sobre o que esperar no curto prazo. Mas, com todos os dados coletados é possível realizar ponderações sobre o assunto.

A Tesla Motors é uma empresa que consegue aplicar estratégias de inovação tanto em seus produtos como no processo para produzi-lo. Por ser uma empresa de inovação aberta é capaz de produzir tecnologias inovadoras em parceria com grandes empresas.

Essa estratégia de inovação aberta e parcerias estreitas podem ser resultados da necessidade por atuar em um mercado globalizado onde o nível de concorrência é extremamente elevado e de difícil penetração para novos entrantes.

Apesar da liderança tecnológica e a boa posição estratégica, a Tesla Motors sabe a importância de fazer com que o mercado de VEs prospere para, assim, vender carros acessíveis em alto volume e, conseqüentemente, fazer deste um negócio rentável. Com a condição de que o mercado cresça, as receitas da Tesla também aumentarão, mesmo que sua participação de mercado estagne, o que não é muito provável devido à posição de mercado superior da Tesla.

Liberar sua tecnologia de bateria pode levar a um engajamento industrial abrangente que decidirá a corrida para a tecnologia de propulsão predominante para o benefício de Tesla. Isso não só impulsionaria as vendas de veículos, mas também a demanda por componentes relacionados com bateria, tais como estações de carga e baterias de íons de lítio. Além disso, a abordagem de código aberto reforça a reputação da empresa como altamente inovadora também em termos de atratividade de empregadores e reconhecimento de marca.

Uma abordagem estratégica corajosa e não convencional é acompanhada por riscos e ameaças para uma empresa. Por exemplo: custos ocultos, comportamento oportunista e a probabilidade de uma das empresas parceiras enfrentar dificuldades financeiras, o que pode afetar o resultado da cooperação. A Tesla Motors deve ser cuidadosa na implementação do processo aberto de inovação. Se faz importante escolher cuidadosamente suas alianças estratégicas e garantir que todos tenham entendam seu papel e tenham uma imagem clara das metas e objetivos compartilhados.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284-300.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.



- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard business review*, 81(9), 66-75.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Guilford, D. (2010). Apple alum plans to reboot auto retailing. *Automotive News*, 85(6433), 3-3.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Karamitsios, A. (2013). Open innovation in EVs: A case study of Tesla Motors.
- Liu, J. H., & Meng, Z. (2017). Innovation Model Analysis of New Energy Vehicles: Taking Toyota, Tesla and BYD as an Example. *Procedia Engineering*, 174, 965-972.
- Logan, J. (2011). Tesla Motors Analysis.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Miller, R., & Olleros, X. (2007). The dynamics of games of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 11(01), 37-64.
- Monsellato, A. (2016). Tesla Motors: a business model innovation in the automotive industry.
- Moritz, M., Redlich, T., Krenz, P., Buxbaum-Conradi, S., & Wulfsberg, J. P. (2015, August). Tesla Motors, Inc.: Pioneer towards a new strategic approach in the automobile industry along the open source movement?. In *Management of Engineering and Technology (PICMET), 2015 Portland International Conference on* (pp. 85-92). IEEE.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Rauch, P. (2007). SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *European journal of forest research*, 126(3), 413-420.
- Reuer, J. J., Ariño, A., & Olk, P. M. (2011). *Entrepreneurial alliances*. Prentice Hall.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(5-6), 133-144.
- Rothaermel, F., & Hess, A. (2010). Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 13.
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. *INSEAD, Fontainebleau, France*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Vol. 4). Chichester: Wiley.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.



Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.