



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

Transição para a Mobilidade Elétrica no Segmento Desportivo de Luxo: Desafios Estratégicos e a Preservação da Identidade da Marca—O Caso Porsche

[The Transition to Electric Mobility in the Luxury Sports Car Segment: Strategic Challenges and the Preservation of Brand Identity – The Porsche Case]

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Rui Adriano Monteiro Pereira

Orientadora:

Doutora Ana Salazar

Junho 2026



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

Transição para a Mobilidade Elétrica no Segmento Desportivo de Luxo: Desafios Estratégicos e a Preservação da Identidade da Marca—O Caso Porsche

[The Transition to Electric Mobility in the Luxury Sports Car Segment: Strategic Challenges and the Preservation of Brand Identity – The Porsche Case]

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Rui Adriano Monteiro Pereira

Orientadora:

Doutora Ana Salazar

Junho 2025

Resumo

A indústria automóvel global enfrenta uma mudança de paradigma estrutural impulsionada pela necessidade de descarbonização e pela evolução tecnológica para a mobilidade elétrica. O presente Projeto de Graduação analisa este fenómeno no contexto específico do segmento de luxo desportivo, utilizando a Porsche AG como estudo de caso. O objetivo central é compreender de que forma uma marca com um legado histórico assente em motores de combustão interna gere a transição estratégica para a eletromobilidade, consubstanciada na "Strategy 2030", sem comprometer a sua identidade e rentabilidade. A metodologia adotada baseia-se numa revisão bibliográfica sobre gestão de marcas de luxo e inovação disruptiva, complementada por uma análise documental qualitativa e quantitativa dos relatórios anuais da marca e dados de mercado. A análise demonstra que a eletrificação, longe de afastar o consumidor tradicional, permitiu à marca expandir a sua quota de mercado através da atração de novos segmentos de clientes e do aproveitamento de incentivos fiscais favoráveis (TCO), especialmente no mercado português. Conclui-se que a simbiose entre performance tecnológica e sustentabilidade é o novo vetor de competitividade no luxo, exigindo uma reconfiguração do marketing mix e do modelo de negócio para serviços digitais e de carregamento.

Palavras-chave: Eletromobilidade; Gestão Estratégica; Segmento de Luxo; Porsche; Análise de Mercado.

Abstract

The global automotive industry is facing a structural paradigm shift driven by the need for decarbonization and the technological evolution towards electric mobility. This Graduation Project analyzes this phenomenon within the specific context of the luxury sports segment, using Porsche AG as a case study. The central objective is to understand how a brand with a historical legacy based on internal combustion engines manages the strategic transition to electromobility, embodied in "Strategy 2030", without compromising its identity and profitability. The methodology adopted is based on a literature review on luxury brand management and disruptive innovation, complemented by a qualitative and quantitative documentary analysis of the brand's annual reports and market data. The analysis demonstrates that electrification, far from alienating the traditional consumer, has allowed the brand to expand its market share by attracting new customer segments and leveraging favorable tax incentives (TCO), particularly in the Portuguese market. It is concluded that the symbiosis between technological performance and sustainability is the new vector of competitiveness in luxury, requiring a reconfiguration of the marketing mix and business model towards digital and charging services.

Keywords: Electromobility; Strategic Management; Luxury Segment; Porsche; Market Analysis.

Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Índice de Tabelas.....	VI
Índice de Figuras.....	VI
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivos da pesquisa.....	1
1.2. Estrutura do trabalho.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	2
2.1. A Gestão Estratégica de Marcas de Luxo.....	2
2.1.1. Definição e Especificidades do Luxo.....	2
2.1.2. A Evolução para o "Novo Luxo".....	3
2.2. O Paradigma da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial.....	3
2.2.1. O "Triple Bottom Line" no Setor Automóvel.....	3
2.2.2. A Compatibilidade entre Luxo e Sustentabilidade.....	4
2.3. Teorias de Inovação e Mudança Tecnológica.....	4
2.3.1. O Dilema do Inovador e a Inovação Disruptiva.....	4
2.3.2. A Curva S da Tecnologia.....	5
2.3.3. Ambidestria Organizacional.....	6
3. Metodologia.....	7
3.1. Classificação e Abordagem da Investigação.....	7
3.2. Estratégia de Investigação: O Estudo de Caso.....	7
3.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	8
3.3.1. Dados Corporativos e Estratégicos.....	8
3.3.2. Dados de Mercado e Setoriais.....	8
3.3.3. Dados Jurídicos e Fiscais.....	9
3.4. Técnicas de Análise e Tratamento de Dados.....	9
3.5. Etapas da Investigação.....	10
3.6. Limitações do Estudo.....	10
4. Análise Estratégica: O CASO PORSCHE AG.....	11
4.1. Perfil Corporativo e Solidez Financeira.....	11
4.2. A "Strategy 2030": Uma Visão Holística.....	11
4.3. Inovação Tecnológica: A Plataforma como Vantagem Competitiva.....	13
4.3.1. Arquitetura de 800 Volts.....	13
4.4. Análise SWOT Detalhada (Matriz Estratégica).....	14
5. Análise de Mercado e Competitividade: O CENÁRIO PORTUGUÊS.....	15
5.1. O Enquadramento Fiscal em Portugal.....	15
5.2. Estudo de TCO (Total Cost of Ownership) para Empresas.....	15
5.2.1. Discussão dos Resultados Financeiros.....	17
5.3. Análise Competitiva: Porsche vs. Tesla vs. Novas Entradas.....	17
5.4. O Papel do Pós-Venda e Serviços.....	18
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	19
6.1. Síntese dos Resultados e Resposta aos Objetivos.....	19
6.2. Recomendações Estratégicas.....	20
6.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura.....	20
7. Referências bibliográficas.....	21

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise SWOT da Transição Elétrica da Porsche.....	14
Tabela 2. Análise Comparativa de Custo Total de Propriedade.....	16

Índice de Figuras

Figura 1: A Curva em S da tecnologia e a estagnação do motor a combustão	5
Figura 2: Evolução do volume de vendas global por motorização	12
Figura 3: Arquitetura da plataforma J1 do Porsche Taycan	13
Figura 4: Mapa de Posicionamento Competitivo: Luxo vs. Tecnologia	18

Lista de Siglas e Acrónimos

ACAP: Associação Automóvel de Portugal

ACEA: *European Automobile Manufacturers' Association* (Associação Europeia de Fabricantes de Automóveis)

B2B: *Business-to-Business* (Comércio entre Empresas)

BEV: *Battery Electric Vehicle* (Veículo Elétrico a Bateria)

CIRC: Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CISV: Código do Imposto Sobre Veículos

CIVA: Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

EV: *Electric Vehicle* (Veículo Elétrico)

FMCG: *Fast-Moving Consumer Goods* (Bens de Grande Consumo)

FoD: *Functions on Demand* (Funcionalidades sob Pedido)

HNWI: *High-Net-Worth Individuals* (Indivíduos de Elevado Património Líquido)

ICE: *Internal Combustion Engine* (Motor de Combustão Interna)

IPO: *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial)

ISV: Imposto Sobre Veículos

IUC: Imposto Único de Circulação

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

I&D: *Research and Development* (Investigação e Desenvolvimento)

OEM: *Original Equipment Manufacturer* (Fabricante de Equipamento Original)

OTA: *Over-the-Air* (Atualizações remotas de software)

PHEV: *Plug-in Hybrid Electric Vehicle* (Veículo Híbrido Plug-in)

PPE: *Premium Platform Electric* (Plataforma Elétrica Premium)

ROS: *Return on Sales* (Retorno sobre as Vendas)

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

TA: Tributação Autônoma

TBL: *Triple Bottom Line*

TCO: *Total Cost of Ownership* (Custo Total de Propriedade)

VW: Volkswagen

1. Introdução

A indústria automóvel encontra-se num ponto de inflexão histórico, frequentemente comparado à transição da tração animal para o motor a combustão no início do século XX. A pressão regulatória da União Europeia, através do pacote legislativo *Fit for 55*, impôs o fim da comercialização de novos veículos ligeiros com motor de combustão interna (ICE) até 2035. Este cenário obriga os construtores a reinventar os seus modelos de negócio, transitando de "fabricantes de automóveis" para "fornecedores de mobilidade sustentável".

Neste contexto macroeconómico, as marcas de luxo e desportivas, como a Porsche, enfrentam um desafio estratégico singular: como inovar tecnologicamente mantendo a exclusividade, a emoção e a performance que justificam o seu posicionamento *premium*, quando o elemento central da sua identidade histórica — o motor a combustão — está destinado à obsolescência.

.

1.1. Objetivos da pesquisa

O presente projeto tem como objetivo geral analisar a estratégia de transição da Porsche para a mobilidade elétrica e o seu impacto no posicionamento da marca. Especificamente, pretende-se:

1. Avaliar a coerência da "Strategy 2030" da Porsche face à teoria da inovação e gestão de marcas de luxo.
2. Analisar a viabilidade financeira e fiscal da aquisição de veículos elétricos de luxo em Portugal (Análise TCO - *Total Cost of Ownership*).
3. Identificar as vantagens competitivas da marca face aos novos concorrentes puramente elétricos (como a Tesla) e o impacto nos serviços de pós-venda.

1.2. Estrutura do trabalho

O trabalho organiza-se em cinco capítulos. Após esta introdução, o capítulo 2 apresenta o enquadramento teórico sobre luxo e inovação. O capítulo 3 descreve a metodologia. O capítulo 4 dissecar a estratégia interna da Porsche AG. O capítulo 5 foca-se na análise prática do mercado e fiscalidade em Portugal, terminando com as conclusões e recomendações no capítulo.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A Gestão Estratégica de Marcas de Luxo

2.1.1. Definição e Especificidades do Luxo

A definição económica de luxo é, por natureza, fluida e subjetiva, transcendendo a mera funcionalidade do produto. Enquanto os bens de consumo rápido (*FMCG*) obedecem a lógicas de maximização de volume e minimização de custos, o luxo opera sob uma lógica inversa, frequentemente descrita como "paradoxal".

Kapferer e Bastien (2012), na sua obra seminal, estabelecem as "Antileis do Marketing", argumentando que o luxo deve violar as regras tradicionais para manter o seu valor. Entre estas especificidades destacam-se:

- **A recusa da ubiquidade:** A dificuldade de acesso (seja pelo preço, lista de espera ou escassez física) é um componente essencial do desejo. Se um produto de luxo está disponível para todos, perde o seu valor posicional.
- **A dissociação do custo:** O preço não é determinado pelo *markup* sobre o custo de produção, mas sim pelo valor percebido e simbólico. O preço elevado funciona, neste contexto, não como um entrave, mas como um sinal de qualidade e exclusividade (Efeito Veblen).
- **A herança e o tempo:** Uma marca de luxo vende "tempo acumulado" — a história, a *craftsmanship* e a tradição. No caso da Porsche, o cliente não compra apenas um veículo; compra a herança das vitórias em Le Mans e a engenharia de Ferdinand Porsche.

Wiedmann et al. (2007) complementam esta visão com um modelo multidimensional de valor, sugerindo que o consumidor de luxo procura satisfazer quatro dimensões simultâneas:

- **Financeira** - Investimento
- **Funcional** - Performance superior
- **Individual** - Prazer de Condução
- **Social** - Estatuto e pertença a uma elite

2.1.2. A Evolução para o "Novo Luxo"

O paradigma clássico do luxo, associado ao excesso, à ostentação dourada e à indiferença perante recursos, sofreu uma mutação sociológica no século XXI. Assiste-se à emergência do conceito de "Novo Luxo" ou "Luxo Pós-Materialista".

Este fenómeno é impulsionado pela mudança de valores das gerações *Millennial* e *Gen Z*, que representam uma fatia crescente do mercado global de bens pessoais de luxo. Para estes consumidores, o estatuto já não se manifesta apenas através da posse de bens caros, mas através de escolhas que refletem capital cultural e consciência ética.

Neste novo contexto, a tecnologia de ponta e a sustentabilidade tornaram-se os novos marcadores de distinção. Um veículo desportivo com elevadas emissões de CO₂, outrora símbolo de poder, corre o risco de se tornar um símbolo de irresponsabilidade social. A eletrificação surge, assim, como a resposta estratégica para alinhar o produto de luxo com os novos valores da elite, permitindo ao consumidor manter o seu estatuto sem o estigma ambiental.

2.2. O Paradigma da Sustentabilidade na Estratégia Empresarial

2.2.1. O "Triple Bottom Line" no Setor Automóvel

A sustentabilidade deixou de ser uma atividade afastada do centro para se tornar central na estratégia corporativa. Elkington (1997) formalizou esta abordagem através do conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), defendendo que a performance de uma empresa deve ser medida em três dimensões interdependentes:

1. **Económica (*Profit*):** A viabilidade financeira tradicional.
2. **Social (*People*):** O impacto nas comunidades, colaboradores e consumidores.
3. **Ambiental (*Planet*):** A pegada ecológica e a gestão de recursos.

No setor automóvel, a aplicação do TBL é crítica. A dimensão ambiental impõe a descarbonização não apenas do produto final, mas de toda a cadeia de valor (desde a extração ética de lítio até à produção com energia renovável). A dimensão social reflete-se na necessidade de requalificar a força de trabalho para a era digital, enquanto a económica enfrenta o desafio de manter margens elevadas num período de investimento intensivo em I&D.

2.2.2. A Compatibilidade entre Luxo e Sustentabilidade

Historicamente, luxo e sustentabilidade foram vistos como conceitos incompatíveis: o luxo implica excesso e desperdício, enquanto a sustentabilidade implica contenção e eficiência. Contudo, a literatura recente propõe uma convergência baseada na durabilidade e na qualidade.

Marcas como a Porsche adotam a narrativa de que "o verdadeiro luxo é eterno". A compatibilidade é alcançada através da inovação tecnológica: o motor elétrico oferece uma eficiência energética superior a 90% (vs. ~30% num motor térmico), permitindo uma performance superior com menor consumo de recursos operacionais. Desta forma, a sustentabilidade torna-se um atributo de *performance*, resolvendo a dissonância cognitiva do consumidor. O "luxo verde" não é uma redução da experiência, mas uma elevação da mesma através da tecnologia.

2.3. Teorias de Inovação e Mudança Tecnológica

2.3.1. O Dilema do Inovador e a Inovação Disruptiva

A teoria da Inovação Disruptiva de Clayton Christensen (1997) oferece a lente teórica ideal para analisar a ameaça que pesa sobre os construtores tradicionais (*OEMs*). O "Dilema do Inovador" descreve a falha das empresas líderes em adotar novas tecnologias porque estas, inicialmente, oferecem margens inferiores e performance limitada comparada com os seus produtos maduros.

No setor automóvel, os veículos elétricos (EVs) foram, durante anos, inferiores aos de combustão (menor autonomia, maior preço, carregamento lento). Seguindo a lógica de Christensen, as marcas estabelecidas focaram-se na **Inovação Sustentada** (melhorar motores a combustão para os seus melhores clientes), deixando espaço para *new entrants* como a Tesla desenvolverem a tecnologia disruptiva. A Porsche distingue-se ao tentar escapar a este dilema, investindo agressivamente na disrupção (Projeto Taycan) antes que a tecnologia de combustão se tornasse obsoleta.

2.3.2. A Curva S da Tecnologia

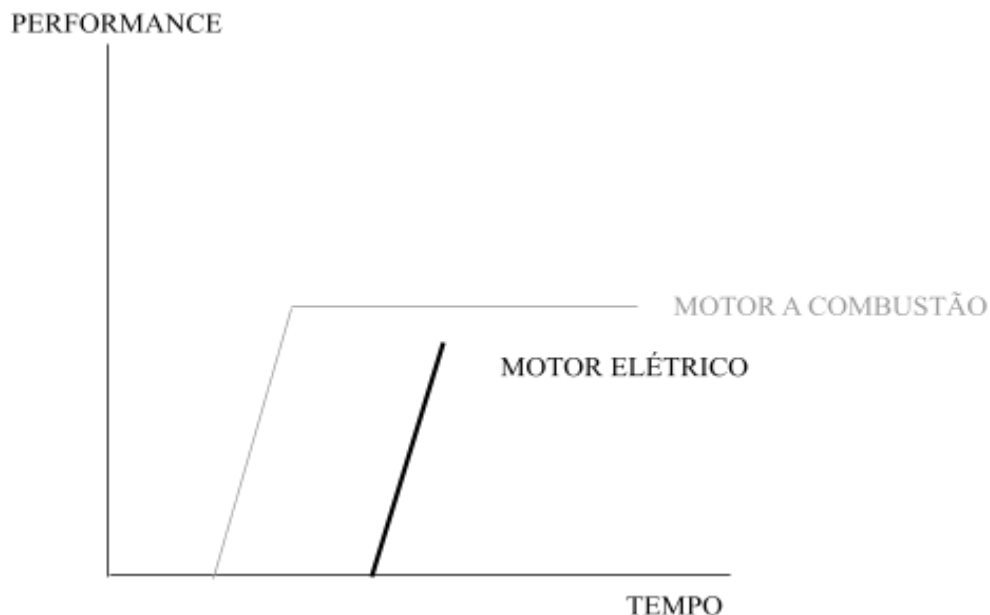
O ciclo de vida de qualquer tecnologia segue uma Curva S (Foster, 1986).

- **Fase de Introdução:** A tecnologia é imatura e experimental.
- **Fase de Crescimento Exponencial:** A performance melhora rapidamente.
- **Fase de Maturidade:** Os ganhos de performance tornam-se marginais e dispendioso (limite físico).

Atualmente, o Motor de Combustão Interna (ICE) encontra-se no topo da sua Curva S, numa fase de saturação onde extrair mais potência ou eficiência exige custos proibitivos. Em contrapartida, a tecnologia de Baterias e Motores Elétricos está no início da fase de crescimento exponencial da sua própria Curva S. Estrategicamente, o momento de "salto" de uma curva para a outra é o período de maior risco para as empresas. A estratégia da Porsche visa gerir esta transição, abandonando progressivamente a curva estagnada (ICE) para liderar a nova curva ascendente (EV).

FIGURA 1

A Curva em S da tecnologia e a estagnação do motor a combustão



Fonte: Elaboração Própria

2.3.3. Ambidestria Organizacional

Para sobreviver a este período de transição, onde coexistem duas tecnologias, as organizações necessitam de "Ambidestria Organizacional" (Tushman & O'Reilly, 1996). Este conceito refere-se à capacidade de uma empresa equilibrar duas atividades contraditórias:

1. **Exploração (*Exploitation*):** Maximizar a eficiência, o lucro e a melhoria incremental nos produtos atuais (modelos 911 e Cayenne a combustão/híbridos), que funcionam como *vacas leiteiras*, ou seja, gera receitas consistentes e elevadas com baixos custos de manutenção.
2. **Exploração (*Exploration*):** Experimentar, inovar e assumir riscos em novos domínios tecnológicos (modelos Taycan e Macan elétricos), que representam o futuro.

A "Strategy 2030" da Porsche é um exemplo prático de ambidestria: utiliza os lucros robustos do negócio tradicional para financiar o elevado risco e investimento da nova divisão elétrica, garantindo a sustentabilidade financeira durante a metamorfose tecnológica.

3. Metodologia

3.1. Classificação e Abordagem da Investigação

Para responder à questão central — *"Como gere a Porsche a transição estratégica para a eletromobilidade mantendo a sua competitividade no segmento de luxo?"* — a presente investigação classifica-se, quanto à sua natureza, como **Aplicada**, uma vez que visa gerar conhecimento prático para a resolução de problemas concretos no âmbito da gestão empresarial e da fiscalidade automóvel.

Quanto à forma de abordagem, adota-se uma metodologia predominantemente **Qualitativa**, complementada por elementos quantitativos.

- **Vertente Qualitativa:** Foca-se na compreensão profunda de um fenómeno complexo (a estratégia "Strategy 2030") e na interpretação de dados não numéricos (valores da marca, perceção de luxo).
- **Vertente Quantitativa:** Materializa-se na modelação financeira do Custo Total de Propriedade (TCO), onde se quantificam os impactos fiscais para demonstrar a viabilidade económica da eletrificação.

Quanto aos objetivos, o estudo é **Descritivo e Exploratório**. É descritivo ao caracterizar a estratégia da Porsche e o enquadramento fiscal português; é exploratório ao investigar um fenómeno contemporâneo (a eletrificação no luxo) sobre o qual ainda existe literatura escassa no contexto específico da gestão fiscal em Portugal.

3.2. Estratégia de Investigação: O Estudo de Caso

A estratégia adotada é o **Estudo de Caso Único** (*Single Case Study*). Segundo Yin (2014), o estudo de caso é a estratégia preferencial quando se pretende investigar um fenómeno contemporâneo ("a transição elétrica") dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

A escolha da **Porsche AG** como unidade de análise justifica-se por se tratar de um "caso paradigmático" ou "caso crítico". A Porsche representa o modelo do construtor de carros desportivos a combustão; logo, o seu sucesso ou insucesso na eletrificação serve

como barómetro para toda a indústria de luxo. Se a Porsche conseguir eletrificar-se sem perder identidade, o paradigma muda para todo o setor.

3.3. Técnicas de Recolha de Dados

Dada a natureza do Projeto de Graduação, privilegiou-se o recurso a **Fontes Secundárias** fidedignas, permitindo uma triangulação de dados para garantir a validade interna do estudo. As fontes foram divididas em três categorias:

3.3.1. Dados Corporativos e Estratégicos

Procedeu-se à recolha e análise documental dos relatórios oficiais da marca, disponíveis publicamente na área de *Investor Relations*:

- *Annual and Sustainability Reports* da Porsche AG (período longitudinal 2019-2023).
- Comunicados de imprensa oficiais sobre a "Strategy 2030" e lançamentos de produtos (Taycan, Macan Electric). Estes documentos permitem aceder à visão interna da gestão ("o que a empresa diz que faz").

3.3.2. Dados de Mercado e Setoriais

Para contextualizar a performance da marca, utilizaram-se bases de dados estatísticas independentes:

- **ACAP (Associação Automóvel de Portugal):** Dados de immatriculações em Portugal para analisar a penetração dos veículos elétricos (BEV) no segmento *premium*.
- **ACEA (Associação Europeia de Fabricantes de Automóveis):** Dados macroeconómicos sobre a transição energética na Europa.

3.3.3. Dados Jurídicos e Fiscais

Para a componente prática do trabalho (Ciências Empresariais), consultaram-se os diplomas legais em vigor em Portugal (atualizados ao Orçamento de Estado de 2024/2025):

- Código do Imposto Sobre Veículos (CISV).
- Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).
- Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), com foco nas taxas de Tributação Autónoma.

3.4. Técnicas de Análise e Tratamento de Dados

Os dados recolhidos foram submetidos a duas técnicas distintas de análise:

1. **Análise de Conteúdo:** Aplicada aos relatórios de gestão e literatura teórica. Seguiu-se uma abordagem de categorização temática, identificando palavras-chave como "Sustentabilidade", "Digitalização", "Rentabilidade" e "Identidade de Marca" para desconstruir o discurso estratégico da empresa.
2. **Modelação Financeira Comparativa (TCO):** Para a análise quantitativa, desenvolveu-se um modelo de simulação de *Total Cost of Ownership* (Custo Total de Propriedade). Este método consiste em calcular não apenas o preço de aquisição, mas todos os custos fiscais e operacionais ao longo de um ciclo de vida de 4 anos (período típico de amortização empresarial). A comparação direta entre um veículo a combustão (ICE) e um elétrico (BEV) permite isolar a variável fiscal como fator de competitividade.

3.5. Etapas da Investigação

O trabalho desenvolveu-se em quatro fases sequenciais:

1. **Fase Exploratória:** Revisão da literatura sobre gestão de luxo e inovação disruptiva para construir o enquadramento teórico.
2. **Fase de Recolha:** Levantamento sistemático de dados financeiros e de vendas da Porsche AG e da legislação fiscal portuguesa.
3. **Fase Analítica:** Cruzamento dos dados teóricos com a realidade da empresa (Análise SWOT) e execução dos cálculos de TCO.
4. **Fase Conclusiva:** Síntese dos resultados e redação das recomendações estratégicas.

3.6. Limitações do Estudo

Como em qualquer investigação científica, assumem-se limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados:

- **Natureza das Fontes:** O uso exclusivo de dados públicos impede o acesso a informações confidenciais de gestão interna (ex: margens de lucro exatas por modelo), obrigando ao uso de estimativas baseadas em relatórios agregados.
- **Volatilidade Legislativa:** A análise fiscal reflete o quadro legal vigente à data do estudo. Alterações nos incentivos estatais ou na fiscalidade verde (Orçamentos de Estado futuros) podem alterar as premissas do modelo de TCO.
- **Generalização:** Sendo um estudo de caso único, as conclusões aplicam-se especificamente à Porsche e ao segmento de luxo desportivo, não sendo estatisticamente generalizáveis para o mercado automóvel de massas.

4. Análise Estratégica: O CASO PORSCHE AG

Este capítulo dedica-se à análise interna da organização, dissecando a sua saúde financeira, a arquitetura da sua estratégia de transição ("Strategy 2030") e o posicionamento do seu portfólio de produtos. A análise demonstra como uma empresa centenária gere a ambidestria organizacional necessária para liderar em duas frentes tecnológicas opostas.

4.1. Perfil Corporativo e Solidez Financeira

A Porsche AG é uma das marcas de luxo mais valiosas do mundo. A sua entrada em bolsa (IPO) em setembro de 2022 foi um marco estratégico, conferindo-lhe maior autonomia operacional face ao Grupo Volkswagen, permitindo agilidade na alocação de capital para projetos de eletrificação.

Do ponto de vista financeiro, a Porsche opera com métricas de rentabilidade atípicas para o setor automóvel. Enquanto os fabricantes generalistas operam com margens operacionais (ROS) entre 6% e 8%, a Porsche reportou consistentemente um retorno operacional sobre as vendas **superior a 18%** no exercício de 2023 (Porsche AG, 2024). Esta robustez financeira é o alicerce da transição elétrica. A empresa comprometeu-se a investir mais de 6 mil milhões de euros em eletromobilidade e digitalização até 2025. Ao contrário de concorrentes que dependem de dívida externa para financiar a inovação, a Porsche financia a sua transformação através do *Cash Flow* gerado pelos seus produtos atuais (nomeadamente os SUV Cayenne e Macan a combustão).

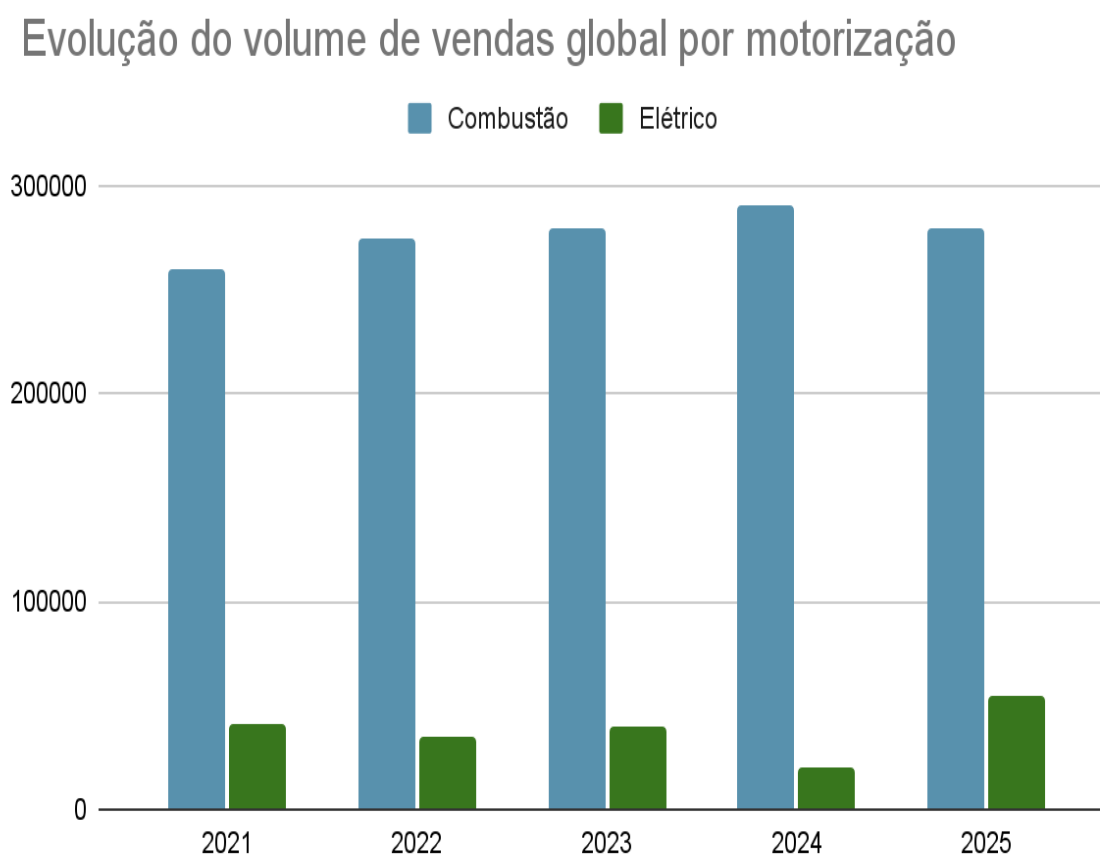
4.2. A "Strategy 2030": Uma Visão Holística

A "Strategy 2030" não é apenas um plano de produto, mas uma redefinição do modelo de negócio. A meta central é ambiciosa: entregar **mais de 80% dos veículos novos totalmente elétricos (BEV) em 2030**. Para mitigar o risco de alienação da base de clientes tradicional, a estratégia implementa-se através de uma abordagem de "trindade tecnológica":

1. **Motores a Combustão (ICE) Otimizados:** O modelo 911 permanecerá como o bastião da combustão interna o máximo de tempo possível, utilizando combustíveis sintéticos (*e-fuels*) para atingir a neutralidade carbónica sem perder a mecânica clássica.
2. **Híbridos Plug-in (PHEV) de Performance:** Modelos como o Cayenne E-Hybrid servem como ponte tecnológica, habituando o cliente ao carregamento elétrico sem a ansiedade de autonomia.
3. **Mobilidade Totalmente Elétrica (BEV):** O foco do investimento futuro, iniciado com o Taycan e expandido com a eletrificação dos modelos de maior volume (Macan , Cayenne).

FIGURA 2

Evolução do volume de vendas global por motorização



Fonte: Elaboração Própria

Nota: 2024 tem menos elétricos devido à troca do modelo Taycan, e 2025 sobe muito com o novo Macan Elétrico

4.3. Inovação Tecnológica: A Plataforma como Vantagem Competitiva

A Porsche rejeitou a abordagem de adaptar chassis de combustão para elétricos (comum em marcas generalistas), optando por desenvolver plataformas dedicadas.

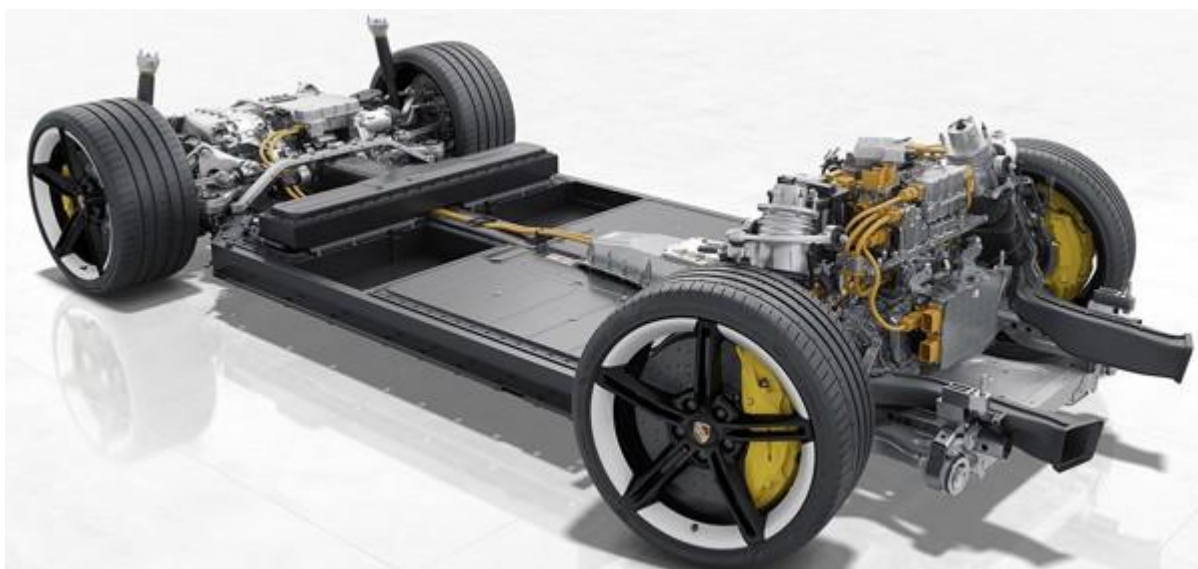
4.3.1. Arquitetura de 800 Volts

A grande diferenciação técnica da Porsche reside na tensão do sistema. Enquanto a indústria (incluindo a Tesla) padronizou os 400 Volts, a Porsche introduziu no Taycan a arquitetura de **800 Volts**. Esta decisão técnica traduz-se em duas vantagens competitivas práticas:

- **Velocidade de Carregamento:** Permite carregar a bateria de 5% a 80% em menos de 22,5 minutos (em carregadores DC de alta potência), aproximando a experiência de abastecimento da conveniência da gasolina.
- **Performance Térmica:** Menor amperagem para a mesma potência resulta em menos calor nos cabos, permitindo acelerações máximas repetidas (*Launch Control*) sem perda de potência (*power derating*), algo que os concorrentes ainda lutam para igualar.

Figura 3

Arquitetura da plataforma J1 do Porsche Taycan com bateria de 800V integrada no piso



Fonte: Site Porsche

4.4. Análise SWOT Detalhada (Matriz Estratégica)

Tabela 1

Análise SWOT da Transição Elétrica da Porsche

PONTOS FORTES (Strengths)	PONTOS FRACOS (Weaknesses)
1. Brand Equity: Marca mais valiosa do luxo desportivo. 2. Tecnologia 800V: Carregamento mais rápido do mercado. 3. Rentabilidade: Margens operacionais >18%.	1. Custos: Baterias reduzem a margem por veículo. 2. Peso: BEVs são +300kg mais pesados que ICE. 3. Software: Complexidade na integração digital.
OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
1. Fiscalidade B2B: Incentivos fiscais (Portugal). 2. Novos Clientes: Atração de perfil "Tech-Savvy". 3. Serviços: Receitas recorrentes via App.	1. Concorrência: Tesla e marcas Premium Chinesas. 2. Infraestrutura: Rede de carregamento insuficiente. 3. Valor Residual: Incerteza no preço de usados.

Fonte: Elaboração Própria

5. Análise de Mercado e Competitividade: O CENÁRIO PORTUGUÊS

Este capítulo materializa a componente prática do Projeto de Graduação. Foca-se no mercado português, utilizando-o como laboratório para demonstrar como a **política fiscal** atua como o principal impulsionador da eletrificação no segmento de luxo.

5.1. O Enquadramento Fiscal em Portugal

Portugal possui uma das cargas fiscais sobre o automóvel mais elevadas da Europa, estruturada em impostos de aquisição (ISV, IVA) e de circulação (IUC). Para as empresas, acresce a **Tributação Autónoma (TA)**, uma taxa que incide sobre os encargos com viaturas e que funciona, na prática, como uma penalização sobre o lucro tributável.

No entanto, o Estado utiliza esta mesma estrutura para incentivar a "Fiscalidade Verde". Veículos 100% elétricos beneficiam de um regime de exceção que transforma a sua aquisição numa decisão financeira racional.

5.2. Estudo de TCO (Total Cost of Ownership) para Empresas

Para validar a hipótese de que a eletrificação é financeiramente vantajosa no segmento de luxo, desenvolveu-se um modelo comparativo de custos. **Cenário:** Uma empresa portuguesa adquire uma viatura de administração por um período de 4 anos. **Comparação:** Porsche Panamera 4 (Híbrido/Gasolina) *versus* Porsche Taycan 4S (100% Elétrico).

Tabela 2

Simulação de Custo Total de Propriedade (Empresas) – 4 Anos

Rubrica Financeira	Porsche Panamera (Combustão)	Porsche Taycan (Elétrico)	Poupança / Impacto
Preço Base (PVP)	~ 135.000 €	~ 135.000 €	Neutro
ISV (Imposto Matrícula)	~ 15.000 €	0 € (Isento)	- 15.000 €
Recuperação de IVA	0 €	~ 14.375 €	- 14.375 €
Tributação Autónoma (4 Anos)	135k€ x 32% x 4 = 172.800 €	135k€ x 10% x 4 = 54.000 €	Poupança ~118.800 €
IUC (4 Anos)	~ 1.200 €	0 € (Isento)	- 1.200 €
TOTAL GASTO	~ 324.000 €	~ 203.375 €	Elétrico é ~37% mais barato

Fonte: Elaboração Própria

5.2.1. Discussão dos Resultados Financeiros

A análise atualizada à luz do Orçamento do Estado para 2025 revela uma maturação da fiscalidade verde em Portugal. Contrariamente aos anos iniciais da mobilidade elétrica, onde a isenção era total, o legislador introduziu uma **Taxa de Tributação Autónoma de 10%** para veículos elétricos de luxo (custo de aquisição superior a 62.500€).

Contudo, como demonstra a Tabela 2, esta alteração não retira a competitividade do Porsche Taycan. Pelo contrário, num ciclo de 4 anos (2025-2028), a empresa poupa cerca de **118.800€** apenas em Tributação Autónoma ao optar pelo elétrico em detrimento do Panamera (sujeito à taxa punitiva de 32%). Para o ano fiscal de 2026, prevê-se a manutenção deste diferencial, consolidando o veículo elétrico não apenas como uma escolha ambiental, mas como a única opção racional de gestão de frota para a administração de topo.

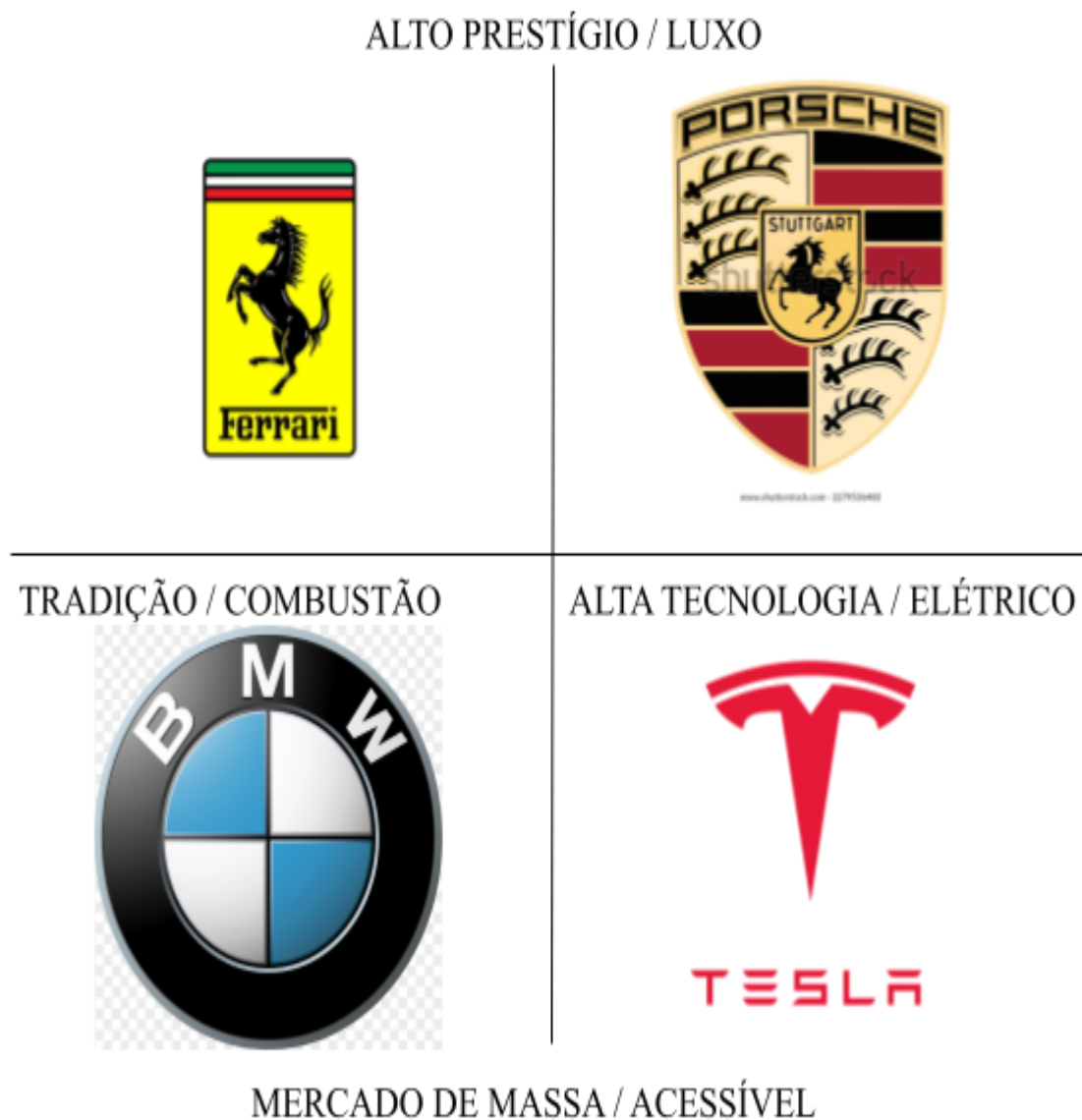
5.3. Análise Competitiva: Porsche vs. Tesla vs. Novas Entradas

A Porsche não opera num vácuo. A sua estratégia deve ser analisada em comparação com os seus rivais diretos.

1. **Porsche vs. Tesla (Model S Plaid):** A Tesla compete com base em especificações puras (autonomia, aceleração 0-100km/h) e software. A Porsche diferencia-se pela **dinâmica de condução** (chassis, travagem, direção) e pela **qualidade de construção** e personalização. A Porsche vende "luxo automóvel", a Tesla vende "tecnologia sobre rodas".
2. **A Ameaça Chinesa:** Marcas como a **BYD** (com a submarca YangWang) ou a **Nio** estão a entrar no segmento *premium* europeu. Embora tecnologicamente avançadas, carecem do *Heritage* (herança histórica) e do prestígio de marca da Porsche, fatores que demoram décadas a construir.

Figura 4

Mapa de Posicionamento Competitivo: Luxo vs. Tecnologia



Fonte: Elaboração Própria

5.4. O Papel do Pós-Venda e Serviços

A eletrificação altera o modelo de negócio dos concessionários. Como os elétricos têm menos peças móveis e exigem menos manutenção (sem mudanças de óleo, filtros, correias), a Porsche aposta na monetização de serviços digitais e *lifestyle*:

- **Functions on Demand (FoD):** O cliente pode comprar funcionalidades extra (ex: piloto automático, gestão de bateria inteligente) via App após a compra do carro.
- **Porsche Charging Service:** Subscrição mensal que dá acesso a tarifas preferenciais na rede IONITY, gerando receitas recorrentes.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente Projeto de Graduação dedicou-se à análise da transição estratégica da Porsche para a eletromobilidade, num momento em que a indústria automóvel enfrenta a sua maior disrupção secular. A investigação procurou responder à questão central: *como pode uma marca de luxo desportivo, cujo legado assenta na combustão interna, liderar a era elétrica sem diluir a sua identidade?*

6.1. Síntese dos Resultados e Resposta aos Objetivos

A análise realizada, suportada pela revisão teórica e pelo estudo de caso, permite apresentar as seguintes conclusões face aos objetivos específicos definidos:

1. A Coerência da "Strategy 2030" Conclui-se que a estratégia da Porsche é um caso exemplar de **Ambidestria Organizacional**. A marca conseguiu evitar o "Dilema do Inovador" (Christensen) ao investir proativamente na disrupção elétrica (Taycan) enquanto maximizava os lucros dos modelos a combustão (911/Cayenne) para financiar essa transição. A introdução da tecnologia de 800 Volts permitiu transferir o atributo de "performance" da mecânica para a eletrónica, garantindo que o "novo luxo" mantém o ADN da marca.

2. A Racionalidade Financeira no Mercado Português (TCO) A análise comparativa de Custo Total de Propriedade (TCO) demonstrou que, em Portugal, a aquisição de um veículo elétrico de luxo no segmento B2B (Empresas) deixou de ser uma opção puramente ambiental para se tornar uma **decisão financeira imperativa**. A isenção de Tributação Autónoma e a dedutibilidade do IVA geram poupanças que podem ultrapassar os 150.000€ num ciclo de 4 anos, comparativamente a um modelo a combustão equivalente. A fiscalidade atua, assim, como o principal acelerador da eletrificação no segmento *premium* nacional.

3. Competitividade e Redefinição do Luxo Verificou-se que a Porsche se diferencia da concorrência tecnológica (como a Tesla) através da integração de atributos intangíveis: herança histórica, qualidade de construção e exclusividade. O luxo automóvel evoluiu: já não se define pelo número de cilindros, mas pela sofisticação tecnológica, sustentabilidade e pela integração num ecossistema digital exclusivo.

6.2. Recomendações Estratégicas

Com base nas conclusões obtidas, e assumindo uma perspectiva de gestão aplicada (Ciências Empresariais), propõem-se as seguintes recomendações para a operação da marca no mercado nacional:

1. **Consultoria Fiscal na Força de Vendas:** Dada a complexidade e o peso da fiscalidade na decisão de compra, as equipas comerciais devem evoluir para um perfil de "Consultor de Mobilidade". Recomenda-se a utilização sistemática de **Simuladores de TCO** durante o processo de venda, mostrando ao cliente empresarial não apenas o preço do carro, mas a poupança fiscal líquida anual que o elétrico gera no balanço da empresa.
2. **Mitigação da "Ansiedade de Carregamento":** Para vencer a resistência à mudança dos clientes tradicionais, sugere-se a implementação de *workshops* práticos sobre o ecossistema de carregamento (instalação de *Wallbox*, uso da rede IONITY e Apps). A venda do carro deve incluir a "venda da solução de energia".
3. **Foco na Experiência Pós-Venda Digital:** Com a redução das necessidades de manutenção mecânica dos elétricos (que ameaça a faturação das oficinas), recomenda-se o foco na venda de serviços digitais (*Functions on Demand*) e personalização estética (*Sonderwunsch*), garantindo novas linhas de receita recorrente.

6.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura

O presente estudo limitou-se à análise de dados secundários públicos, não acedendo a margens de rentabilidade unitária por modelo, o que permitiria uma análise financeira interna mais fina. A volatilidade da legislação fiscal portuguesa constitui também uma limitação, pois alterações no Orçamento de Estado podem modificar as premissas do TCO.

Para investigações futuras, sugere-se o estudo do impacto da entrada das marcas *premium* chinesas (como a BYD YangWang ou Xiaomi) no mercado europeu e de que forma a sua agressividade tecnológica e de preço poderá ameaçar a hegemonia das marcas de luxo alemãs na próxima década.

7. Referências bibliográficas

- ACAP. (2025). *Estatísticas do setor automóvel em Portugal*. Associação Automóvel de Portugal. <https://www.acap.pt>
- ACEA. (2025). *The automobile industry pocket guide 2025-2026*. European Automobile Manufacturers' Association. <https://www.acea.auto>
- Cervellon, M.-C., & Shammas, L. (2013). The value of sustainable luxury in emerging markets: An exploratory study in Dubai and Shanghai. *International Marketing Review*, 30(2), 102–132.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Foster, R. N. (1986). *Innovation: The attacker's advantage*. Summit Books.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.
- Porsche AG. (2024). *Annual and Sustainability Report 2023*. Porsche Investor Relations. <https://investorrelations.porsche.com>
- Porsche AG. (2025). *Annual and Sustainability Report 2024*. Porsche Investor Relations. <https://investorrelations.porsche.com>
- Porsche AG. (2025). *Quarterly Statement Q3 2025*. Porsche Investor Relations. <https://investorrelations.porsche.com>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- República Portuguesa. (2024). Lei n.º 45-A/2024, de 31 de dezembro: Aprova o Orçamento do Estado para 2025. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 253. <https://diariodarepublica.pt>
- República Portuguesa. (2025). Lei n.º 73-A/2025, de 30 de dezembro: Aprova o Orçamento do Estado para 2026. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 250. <https://diariodarepublica.pt>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.ª ed.). Free Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing

evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring luxury value perception: Cross-cultural framework and scale development. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(7), 1–84.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.^a ed.). Sage Publications.