

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

MESTRADO EM GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

Um estudo de caso de uma startup no mercado angolano no período de 2015 a 2024

Suely Marisa Rosa Moutinho Querido

20220066

Lisboa, Janeiro de 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Um estudo de caso de uma startup no mercado angolano no período de 2015 a 2024

Suely Marisa Rosa Moutinho Querido

20220066

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins, Doutor em Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Especialista Carlos Nunes

Vogal: Doutor Fernando Gaspar

Orientador: Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Janeiro de 2026

Agradecimentos

Antes de mais, gostaria de agradecer a Deus, que foi a minha força e guia.

Depois gostaria de agradecer à minha mãe (em memória) e ao meu pai, pelo dom da vida, e por todos os sacrifícios e ensinamentos que me ajudaram a ser a mulher determinada que sou.

Os meus sinceros agradecimentos à minha família, em geral, e, em particular, ao meu esposo Luís Querido e à minha filha Sarah Querido pela força, apoio incondicional, incentivo e paciência ao longo da realização desta Dissertação.

Os meus agradecimentos aos que me ajudaram de forma direta ou indireta no meu Mestrado, ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins, por toda a paciência, incentivo, disponibilidade incondicional e orientações.

Agradeço igualmente a toda a minha família, amigos e colegas de curso por todo o apoio e a força que me deram ao longo deste Mestrado. Foram verdadeiros companheiros.

A todos, o meu muito obrigado.

Resumo:

O empreendedorismo tem ganhado cada vez mais espaço na sociedade angolana, e tem despertado interesse pela forma como transforma a sociedade por meio da inovação, responde a demandas reais e impulsiona o desenvolvimento da economia.

Esta dissertação analisa o efeito das estratégias de negócios e crescimento adotadas pela Tupuca, que foi a primeira empresa de entrega digital em Angola, destacando-se pelo seu sucesso no mercado angolano. O estudo contextualiza a criação e a inserção do novo modelo de negócio que gira em torno da conveniência do cliente, da oferta e da operacionalização dos serviços de restaurantes parceiros.

A pesquisa usa uma combinação de análise qualitativa e quantitativa, complementada por entrevistas com os principais stakeholders, para compreender como a Tupuca superou os desafios de operar em mercados emergentes. A dissertação analisa como a empresa conseguiu conquistar uma sólida base de clientes em Luanda e destaca as lições aprendidas ao longo do caminho. Além disso, o estudo oferece uma visão sobre as perspectivas futuras para o empreendedorismo no país, fornecendo insights valiosos que podem ser aplicados por outras startups que operam em contextos semelhantes.

Palavras-chave: startup; empreendedorismo; Angola; inovação; estratégia

Abstract:

Entrepreneurship has been gaining increasing traction in Angolan society, attracting interest for its transformative role through innovation, its ability to address real-world demands, and its contribution to economic development.

This dissertation analyses the impact of business and growth strategies that have influenced the key success factors and the evolution of Tupuca, the first mobile phone-based delivery service provider in Angola. The emphasis of the research is the creation and implementation of a novel, highly convenient business model focused on customer convenience and partner restaurant services.

Tupuca used a mix of qualitative and quantitative methods, together with interviews with key stakeholders in the Angolan market, to try to gauge how the company tackled challenges in such emerging markets. Amongst others, the dissertation aims to explain how the firm managed to establish a solid customer base in Luanda, as well as key issues of the process. Further on, the research gives some indications regarding the future prospects of entrepreneurship in the country and includes some approaches that may be utilized by other companies operating on a similar environment.

Keywords: startup, entrepreneurship, Angola, innovation, strategy.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Enquadramento | 1 |
| 1.2 Relevância do tema | 3 |
| 1.3 Objetivos do estudo | 6 |
| 1.4 Estrutura do trabalho | 8 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 9 |
| 2.1. Empreendedorismo | 9 |
| 2.1.1 Empreendedorismo <i>early-stage</i> | 13 |
| 2.2 Startup | 14 |
| 2.2.1 Características das startups..... | 17 |
| 2.2.2 Fases de uma startup | 18 |
| 2.3 Startups e empreendedores <i>early-stage</i> | 20 |
| 2.4 Modelos de negócio e captação de recursos..... | 21 |
| 2.4.1 Captação de recursos | 23 |
| 2.5 Estratégia de negócio..... | 33 |
| 2.5.1 Gestão de startups de sucesso | 34 |
| 2.6 Súmula de revisão da literatura | 37 |
| 2.7 Questões de investigação | 42 |
| 3. METODOLOGIA | 44 |
| 3.1 Recolha de dados | 45 |
| 3.1.1 Instrumentos de recolha de dados..... | 45 |
| 3.2. Tratamento de dados..... | 47 |
| 3.3 Método: Estudo de caso | 48 |
| 4. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO | 51 |
| 4.1 Ecossistema empreendedor em África..... | 51 |
| 4.2 Ecossistema empreendedor em Angola | 52 |
| 4.3 Caracterização da empresa estudada | 57 |
| 4.3.1 Tupuca em perspetiva global..... | 58 |
| 5. RESULTADOS | 60 |
| 5.1 Como as estratégias da Tupuca contribuem para a fidelização dos seus utilizadores? | 60 |
| 5.2 Como a Tupuca adaptou o seu modelo de negócio face às condições institucionais e estruturais do mercado angolano? | 63 |

| | |
|---|----|
| 5.3 Como a expansão da Tupuca para a RDC implicou ajustamentos no seu modelo de negócio? | 67 |
| 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 69 |
| 7. CONCLUSÃO | 72 |
| 7.1 Principais resultados | 72 |
| 7.2 Implicações teóricas e práticas | 72 |
| 7.3 Limitações do estudo | 75 |
| 7.4 Sugestões de investigação futura | 76 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| ANEXOS | 88 |
| Anexo 1 | 89 |
| APÊNDICES | 91 |
| Apêndice A (E1) | 92 |
| Apêndice B (E2) | 96 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Principais fases de uma startup | 18 |
| Figura 2 Modelos de negócio | 22 |
| Figura 3 Fluxo Investimento Anjo..... | 27 |
| Figura 4 Fluxo de investimento por Capital de Risco | 29 |
| Figura 5 Indicadores sociais e económicos de Angola - 2024..... | 52 |
| Figura 6 Modelo do ciclo de vida do ecossistema de empreendedorismo e resumo dos fatores de sucesso | 53 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 Indicadores Operacionais 2023-2024 | 66 |
|---|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Empréstimos ao Setor Privado em Angola- 2024 | 26 |
| Gráfico 2 Idade Média do Empreendedor | 53 |
| Gráfico 3 Percentagem de empreendedor por género | 54 |
| Gráfico 4 Motivos de cessação de negócios - Empreendedor Angolano | 54 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AASED** - Associação Angolana de Startups e Empreendedorismo Digital
- BAD** - Banco Africano de Desenvolvimento
- BCE** - Banco Central Europeu
- BDA** - Banco de Desenvolvimento de Angola
- BMC** - Business Model Canvas
- BNA** - Banco Nacional de Angola
- BUE** - Balcão Único Empreendedor
- COVID-19** – Doença por Coronavírus 2019
- EUA** – Estados Unidos da América
- EY**- Ernst & Young
- FACRA** - Fundo Ativo de Capital de Risco Angolano
- FGC** - Fundo de Garantia de Crédito
- FMEA** - Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola
- FMI** - Fundo Monetário Internacional
- GEM** - Global Entrepreneurship Monitor
- IFC** - International Finance Corporation
- IIAG** – Índice Ibrahim de Governação Africana
- INAPEM** - Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas
- INEFOP** - Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional
- LISPA** - Laboratório de Inovação de Sistemas de Pagamentos
- MAPTSS** - Ministério da Administração Pública, do Trabalho e da Segurança Social
- MEP** - Ministério da Economia e Planeamento
- MPMEs** - Micro, Pequenas e Médias Empresas
- OCA** - Orange Corners Angola

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)

PAC - Projeto de Acesso ao Crédito

PAPE - Plano de Ação para Promoção a Empregabilidade

PDN - Plano de Desenvolvimento Nacional

PIB - Produto Interno Bruto

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PREI - (Programa de Reconversão da Economia Informal)

PROAPEN - Programa de Apoio ao Pequeno Negócio

PRODESI - Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição das Importações

PwC – Price Waterhouse Coopers

SADC – Southern Africa Development Community

TEA - Taxa de Atividade Empreendedora

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TPA - Terminal de Pagamento Automático

RDC – República Democrática do Congo

RFM - Recência, Frequência, Valor Monetário

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

Unitel Money – Serviço de carteira digital da Unitel

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

Nos últimos anos, o empreendedorismo tornou-se um motor de inovação e transformação económica. O fenómeno das startups e da inovação disruptiva tem vindo a redefinir paisagens económicas e sociais globalmente, desempenhando um papel de liderança na renovação económica e social, especialmente em mercados emergentes.

Com a digitalização e o aumento da penetração da internet, economias emergentes em África têm-se tornado palcos férteis para o surgimento de ecossistemas empreendedores dinâmicos.

Em Angola, este crescimento ainda está em fase inicial, porém muitas empresas de base tecnológica procuraram dar resposta aos imensos desafios locais e prevê-se que o mercado cresça rapidamente e se torne um dos mais promissores em África como é hoje o caso da Nigéria, por exemplo. Contudo, apesar do entusiasmo, a jornada de uma startup rumo ao sucesso é intrinsecamente complexa, caracterizada por altas taxas de insucesso e a necessidade de estratégias de gestão robustas e adaptadas ao seu contexto específico.

Neste cenário de crescente dinamismo e complexidade, torna-se imperativo compreender a natureza intrínseca e as características distintivas de uma startup, antes de avançar para o estudo de caso específico da Tupuca enquanto empresa permitindo, assim, uma análise mais contextualizada dos fatores que impulsionam o seu sucesso em ambientes desafiantes como o angolano.

Steve Blank, um dos pioneiros no conceito de startups, definiu a startup como uma organização temporária projetada para procurar um modelo de negócio repetível e escalável (Steve Blank, *The Startup Owner's Manual*). Eric Ries definiu a startup como uma instituição humana projetada para criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (Eric Ries, *The Lean Startup*).

Embora cada definição enfatize aspetos diferentes do que é uma startup, há em todas elas a nuance da inovação e do potencial de transformação que caracteriza as startups.

Podemos então definir a startup como uma empresa normalmente ligada aos setores da tecnologia e inovação, criada para crescer de forma rápida, explorar modelos inovadores de

negócio e altamente escaláveis como resposta às demandas em mercados emergentes e/ou inovar em mercados saturados.

As startups são empresas criadas para desenvolver novos produtos ou serviços em situações de grande incerteza (Ries, 2011). A Tupuca é um excelente exemplo, pois a empresa conseguiu entrar e consolidar a sua posição num mercado repleto de incertezas e a utilizar a tecnologia para solucionar problemas específicos.

Angola, apesar de enfrentar grandes desafios económicos e infraestruturais, constitui um contexto favorável para o desenvolvimento de startups, pois é um país onde existem imensas lacunas no mercado que necessitam de ser preenchidas. Percebendo isso, o governo e os empreendedores têm, nos últimos anos, feito esforços significativos para incentivar o crescimento de startups, principalmente no setor da tecnologia e inovação.

Segundo o relatório da OECD em 2021, o Fundo Soberano de Angola (FSDEA) criou um fundo de capital de risco de 250 milhões de USD, destinado a financiar startups, ajudando assim na promoção do empreendedorismo local.

No setor de entregas de refeições online no país, a Tupuca é pioneira. Foi fundada em 2015 por quatro jovens empreendedores que identificaram uma oportunidade promissora no setor de entregas em Angola.

Originalmente, os fundadores pretendiam criar uma loja online de roupa feminina, mas, ao examinarem minuciosamente a dinâmica do mercado decidiram mudar para serviços de entrega de alimentos. Perceberam que nessa área havia um elevado potencial de crescimento e maior demanda por serviços eficientes de entrega no país.

Esta mudança estratégica teve impacto relevante no sucesso da empresa. A Tupuca rapidamente expandiu as suas operações em Luanda e posteriormente para a República Democrática do Congo e ampliou a carteira de produtos disponíveis, incluindo supermercados e farmácias. Essa diversificação foi em resposta às necessidades de um mercado em expansão e ajudou a consolidar a presença da empresa no mercado.

A Tupuca foi a primeira empresa no setor com um sistema de pedidos e entregas totalmente online e a integrar um sistema de pagamento eletrónico, o que revolucionou o mercado onde o dinheiro ainda predominava, como acontece em economias em desenvolvimento (Machado, 2020). Isso levou a uma mudança radical na forma de consumo de serviços pelos angolanos, revelando o que podem ser as tecnologias de informação e comunicação no

mercado africano. No contexto das startups em Angola, a Tupuca tornou-se um exemplo emblemático de como a digitalização pode transformar setores tradicionais e impulsionar o desenvolvimento económico (OECD, 2021).

O presente trabalho procura investigar de que modo a Tupuca contribuiu para a inclusão social e digital, geração de emprego e modernização da economia angolana, assim como os fatores sob os quais a empresa pode assegurar que o seu desempenho é bem-sucedido, incluindo uma análise das barreiras e das estratégias de gestão utilizadas para prosperar num mercado emergente. O estudo busca identificar lições práticas que possam ser aplicadas a outras startups operando em contextos semelhantes, fortalecendo o ecossistema empreendedor em Angola e na região da África Austral.

1.2 Relevância do tema

O estudo das startups em mercados emergentes como Angola constitui, presentemente, uma área em expansão de interesse académico, dada a capacidade dessas empresas de gerar inovação, criar empregos e estimular o desenvolvimento económico sustentável (Ries, 2011; Blank, 2013). Para Parker (2018) e Audretsch (2021), as startups exercem um papel importante na dinâmica das economias em desenvolvimento e contribuem significativamente para sua diversificação, principalmente em regiões em que há dependência histórica em setores tradicionais tais como o petróleo e os recursos minerais.

Apesar do crescente interesse académico pelas startups em economias emergentes, a literatura ainda é significativamente limitada no que diz respeito à análise empírica de casos em países africanos, onde os desafios estruturais e culturais apresentam particularidades únicas.

A maioria dos estudos sobre empreendedorismo tecnológico e inovação tende a focar-se em ecossistemas consolidados como Estados Unidos e Europa, deixando uma lacuna no conhecimento sobre os processos adaptativos, estratégias de sobrevivência e modelos de negócio em mercados emergentes africanos, e especificamente no contexto angolano, que possui desafios e oportunidades únicas (e.g., Silicon Valley, Europa).

Os poucos estudos existentes são excessivamente generalistas, tratando África como um bloco homogéneo, desconsiderando as vastas diferenças contextuais entre países, cidades e regiões (George et al., 2016). Este tratamento indiferenciado naturalmente compromete a

capacidade analítica para captar as especificidades institucionais, culturais e económicas de mercado como o angolano.

Além disso, a maioria dos contributos existentes são apenas descritivos, baseando-se em relatórios macroeconómicos produzidos por organizações internacionais como o Doing Business do World Bank (2020) ou os relatórios da ONU (2022), que embora úteis, carecem de profundidade analítica e de ligação direta com a realidade operacional das startups locais.

Paralelamente, observa-se uma forte tendência para a importação de modelos teóricos e frameworks desenvolvidos em contextos norte-americanos ou europeus (modelos como o Silicon Valley ou as abordagens lineares de incubação), sem uma devida validação empírica nos ecossistemas frágeis e instáveis que caracterizam grande parte das economias africanas (Naudé, 2010; Szerb et al., 2020).

Estas abordagens ignoram as realidades institucionais desafiantes que predominam em mercados como o angolano, nomeadamente a informalidade generalizada, a burocracia excessiva, a instabilidade cambial e as falhas críticas na infraestrutura básica que são elementos que condicionam profundamente a dinâmica empreendedora (Welter et al., 2019).

Essa carência de estudos de caso aprofundados baseados em dados primários que examinem o empreendedorismo digital em Angola, como um país com características únicas, marcado por uma rápida urbanização, juventude demográfica e um ecossistema tecnológico ainda em consolidação, limita a capacidade de formulação de políticas públicas adequadas, o desenvolvimento de programas de incubação eficazes e o desenho de estratégias de investimento ajustadas à realidade local.

Neste cenário, a Tupuca surge como um caso singular, sendo a startup angolana que conseguiu desenvolver um modelo de negócio digital sustentável, introduzindo novos padrões de consumo, alterando dinâmicas logísticas e influenciando o comportamento dos consumidores e operadores do mercado e uma oportunidade de preencher essa lacuna.

Este estudo visa preencher essa lacuna, ao analisar as estratégias de gestão e os elementos distintivos que contribuíram para o sucesso da Tupuca, uma das startups mais proeminentes de Angola, fornecendo insights contextuais que enriquecem o corpo de conhecimento existente e informam futuros empreendedores e decisores políticos.

A análise da Tupuca torna-se particularmente relevante, uma vez que a empresa se transformou num exemplo a seguir por conseguir quebrar as restrições estruturais e de

mercado típicas de países com economias emergentes. A Tupuca foi a primeira a empregar tecnologia móvel para serviços de entrega e provou o seu potencial de rápido crescimento no ambiente de negócios competitivo de Angola. Com mais de 350.000 utilizadores (ativos e não ativos) e mais de 1.000 entregas por dia, a empresa reforça a importância das startups para geração de novos padrões de consumo e emprego (Ventures Africa).

O reconhecimento da empresa por agências internacionais, como a OECD, reforça sua performance como um caso de sucesso, não apenas em Angola, mas em toda a África Austral. O crescimento da Tupuca serve como modelo para compreender como startups africanas podem superar desafios locais em infraestrutura e conectividade, adaptando os modelos de negócios globais a contextos locais (OECD, 2021).

Estudos recentes, como os de Yeboah e Essuman (2022), demonstram a importância do modelo de negócios inovador e adaptável para a sobrevivência e o crescimento de startups em ambientes com infraestrutura escassa e alta incerteza económica. A Tupuca, ao ajustar-se prontamente às demandas locais e ao expandir as suas atividades num mercado extremamente desafiador, enriquece o conhecimento sobre o empreendedorismo em economias em desenvolvimento. A sua habilidade de inovar e de superar as dificuldades revelam práticas viáveis que podem ser reproduzidas em situações semelhantes.

Além disso, a contribuição da Tupuca para a transformação digital em África é notável. Estudos como os de Gabor e Brooks (2021) destacam a importância da digitalização para a inclusão económica e social nos mercados africanos, sugerindo que a digitalização gera não apenas o acesso a serviços básicos, mas também melhora a eficácia operacional e a competitividade das empresas locais. Com a digitalização do setor de entregas em Angola, a Tupuca se beneficia da grande demanda e também auxilia a integração de tecnologia no dia a dia dos consumidores angolanos - um fator que se revelou como crítico para o desenvolvimento sustentável da região (Adeleye & Esposito, 2020).

Kumar e Singh (2024) consideram que a capacidade de construir redes de apoio e parcerias com outras empresas e organizações é crítica para o sucesso das startups em economias em desenvolvimento. Ao colaborar com fornecedores locais e plataformas tecnológicas globais, a Tupuca reforçou a sua posição no mercado e promoveu uma forte rede empresarial em Angola.

As plataformas digitais representam um canal poderoso de inclusão económica e social para populações marginalizadas. Conforme demonstrado na revisão de Zamanjome et al.

(2024), as plataformas digitais têm promovido o empoderamento de pequenos negócios e a participação mais ampla na economia formal africana.

Nesse sentido, o caso da Tupuca e de outras startups angolanas torna-se não apenas relevante, mas também vital, dado os desafios económicos globais e a necessidade de diversificação económica em mercados emergentes. A análise nos seus modelos de negócio, estratégias de crescimento e impacto no mercado angolano oferece insights valiosos para os empreendedores, os formuladores de políticas e os académicos. Essas percepções são extremamente úteis para compreender e aprimorar o processo de desenvolvimento dos ecossistemas de startups em mercados emergentes, o que ajudaria na construção de economias mais robustas e mais criativas. Neste estudo de caso, analisaremos o impacto que essa startup teve no cenário empresarial angolano e como as suas inovações têm contribuído para a economia local.

1.3 Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar em profundidade as estratégias de negócio e crescimento adotadas pela Tupuca, uma das startups mais bem-sucedidas de Angola, e entender como essas estratégias contribuíram para o seu sucesso num mercado emergente e extremamente desafiador. O estudo busca:

- Identificar e explorar as estratégias de crescimento que a Tupuca utilizou desde sua fundação, incluindo a identificação de oportunidades de mercado, a adaptação às necessidades locais e a diversificação de seus serviços, e com isso, entender como essas estratégias foram implementadas num ambiente com desafios significativos. Pesquisas recentes, como as de Audretsch e Keilbach (2020), indicam que startups em mercados emergentes enfrentam desafios que só existem nesse tipo de mercado, mas apesar disso têm um potencial desproporcional para impulsionar o crescimento económico.
- Analisar o modelo de negócio da Tupuca, incluindo a sua estrutura de receitas, custos operacionais e fontes de financiamento. Essa análise, portanto, visa identificar como o modelo financiado contribuiu para o sucesso e a expansão da empresa e que experiência ele pode fornecer a outras startups em ambientes semelhantes. Conforme Parker e Teece (2018) destacam, o sucesso a longo prazo de uma startup depende da

eficiência de seu modelo de negócio e da capacidade de adaptar-se às alterações do ambiente de mercado.

- Analisar o impacto que a Tupuca teve no comportamento do consumidor e na inclusão digital em Angola, promovendo a adoção de serviços digitais de entregas e alterando a dinâmica de consumo local. Isto ajudará a entender o papel das startups na transformação digital e inclusão económica em mercados emergentes. Pesquisas de Gabor e Brooks (2021) sugerem que a digitalização em mercados emergentes pode ter um grande impacto na inclusão económica e social.
- Fornecer uma contribuição teórica ao campo do empreendedorismo e inovação em mercados emergentes, abordando como as startups podem superar barreiras estruturais e criar mercados em ambientes desafiadores, em especial em Angola. Com este estudo espera-se enriquecer a literatura existente sobre modelos de negócio inovadores em economias emergentes, oferecendo um caso prático de sucesso que pode ser aplicado em diferentes contextos.

O estudo da Tupuca oferece uma contribuição valiosa tanto na teoria quanto para a prática do empreendedorismo em mercados emergentes.

O estudo, sob o ponto de vista teórico, incrementa a compreensão da inovação e o êxito das startups em ambientes desfavoráveis, enriquecendo a literatura existente com percepções práticas relativas à adaptação estratégica e resiliência organizacional.

Além disso, ao focar num caso específico de sucesso, o estudo oferece evidência empírica sobre a aplicação de conceitos como os da inovação disruptiva (Schumpeter, 1934), Lean Startup (Ries, 2011), capacidades dinâmicas (Teece, 2007) são aplicadas, reconfigurados ou testados em contextos emergentes. Além de ainda contribuir para a formulação de novas teorias sobre o papel das startups na transformação digital e inclusão económica em África.

Na prática, oferece insights que podem ser aplicados por outras startups e empresas em mercados similares, podendo ainda ajudar decisores políticos na tomada de decisões.

Compreender as estratégias adotadas pela Tupuca para contornar as limitações institucionais, técnicas e culturais permite extrair lições valiosas sobre inovação, resiliência organizacional e escalabilidade em ambientes adversos.

A análise poderá ainda inspirar modelos de negócio replicáveis, desenhados à medida da realidade africana, e orientar políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável do ecossistema empreendedor angolano.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. O capítulo introdutório apresenta o tema e especifica os objetivos do estudo. O segundo capítulo desenvolve a revisão da literatura, abordando o ciclo de vida das startups, as estratégias de captação de recursos e as estratégias de crescimento. O terceiro capítulo descreve a metodologia usada na investigação. O quarto capítulo apresenta o contexto de realização do estudo e a caracterização do caso analisado. O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos. O sexto capítulo procede à discussão dos resultados à luz da literatura e por fim o sétimo capítulo apresenta as conclusões, os principais contributos do estudo, as limitações e as sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Empreendedorismo

A expressão empreendedorismo deriva de *entreprendre*, que em francês significa começar algo. Segundo Hans Landström, em sua obra de 2015, a palavra *entrepreneur* aparece pela primeira vez num dicionário francês de 1437, onde é descrita como uma pessoa "ativa e que faz coisas". O uso deste termo surgiu no século XII na França, sendo uma figura já familiar para os escritores medievais franceses. Durante esse período, a figura do empreendedor era frequentemente ligada a atividades bélicas, caracterizando-se por ser alguém duro e disposto a arriscar tanto a vida quanto a fortuna.

À medida que avançamos para o século XIV, o conceito de empreendedor evolui para alguém associado à assunção de riscos. No entanto, Landström explica que nem todas as pessoas que assumiam riscos eram vistas como empreendedores. Os empreendedores daquela época eram indivíduos abonados, com acordos com o Estado e quem ficava com o risco eram os donos dos projetos. Normalmente, o termo era reservado para aqueles envolvidos em grandes empreendimentos, muitas vezes em contratos significativos com o Estado. Esses contratos poderiam abranger desde a construção de casas até o fornecimento de equipamentos militares ou a execução de grandes projetos.

A conceptualização do empreendedorismo remonta ao século XVIII, com Cantillon (1755), como um dos pioneiros a definir, descrevendo o empreendedor como aquele que assume riscos ao adquirir bens a preços certos para os vender em condições incertas, diferenciando-o dos trabalhadores que não enfrentam tal exposição. Posteriormente, o economista francês Jean-Baptiste Say (1803) expandiu esta visão, definindo o empreendedorismo como o ato de organizar e coordenar recursos produtivos, assumindo riscos com o objetivo de gerar valor. Assim, a noção de empreendedor evolui de uma ênfase inicial no risco económico para uma perspectiva mais abrangente, centrada na capacidade de combinar fatores de produção e promover o crescimento económico.

Já Schumpeter (1942) via o empreendedorismo como o motor da inovação económica e de desenvolvimento, onde o empreendedor atua como um inovador que implementa mudanças dentro dos mercados por meio da introdução de produtos ou métodos de produção e organização inovadores. De acordo com Drucker (1985) esta afirmação faz sentido e

argumenta que a inovação é a ferramenta do empreendedor, a forma em que ele explora como uma oportunidade para o negócio ou serviço diferente.

Reynolds (2000) olhou para como os empreendedores agem e como eles criam empresas. Ele define o empreendedorismo como o ato de iniciar uma nova organização enfatizando o processo de iniciar uma nova organização e a criação de uma atividade empresarial inovadora como centrais para o empreendedorismo.

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010) define o empreendedorismo como a tentativa de criação de um novo negócio como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.

O empreendedorismo tem sido uma das soluções mais eficazes para o combate de problemas sociais como crises financeiras e principalmente o desemprego. Diante do cenário socioeconómico atual, o empreendedorismo tornou-se uma ferramenta indispensável não apenas para a criação de emprego próprio, mas também como motor de crescimento económico e desenvolvimento social, auxiliando para o fortalecimento da economia (GEM, 2022/2023).

Historicamente, o sucesso empresarial dependia significativamente da localização geográfica e da capacidade de manter operações eficientes. De acordo com Doz, Santos e Williamson (2006, p.33), estar localizado no lugar certo pode ser decisivo para o sucesso global de uma empresa.

Os avanços da globalização e da tecnologia mudaram radicalmente esse cenário, tornando a mobilidade geográfica e a conectividade mais relevantes do que nunca. O declínio dos setores industriais nas economias avançadas foi acompanhado pelo crescimento exponencial dos setores de serviços e tecnologia. O crescimento trouxe novas oportunidades de negócio principalmente de serviços, levando a uma maior atenção em formas mais inovadoras de usar a tecnologia. O aumento do desemprego resultou numa maior procura do trabalho por conta própria e do empreendedorismo, remodelando os percursos profissionais de muitas pessoas.

Para Drucker (1985) o empreendedor é alguém que vê mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço, ou seja, não se limita apenas à criação de novos empreendimentos, mas também à habilidade de identificar e aproveitar novas oportunidades

num ambiente em constante evolução. Ambas as ideologias revelam que o empreendedor está intrinsecamente ligado a atividade, transformar um obstáculo em vantagem é o que faz diferença ao empreendedor.

Não existe ainda um consenso quanto à classificação do empreendedorismo por tipologia, cada autor e estudioso tem a sua classificação dependendo do seu estudo.

O relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) classifica o empreendedorismo em dois tipos: o empreendedorismo por oportunidades, que surge pela percepção de uma oportunidade no mercado e o empreendedorismo por necessidade que é derivado pela escassez de emprego ou luta contra a pobreza. Segundo Drucker (2002) este último é típico de países com menor nível de desenvolvimento e o com maior taxa de insucesso.

Em contextos modernos, diferentes categorias incluem o Empreendedorismo Social focado em resolver problemas sociais não visa exclusivamente o lucro, mas a criação de valor social (Dees, 2001), Empreendedorismo corporativo ou intrapreneurship focado na inovação dentro das grandes empresas (Pinchot, 1985) e o Empreendedorismo escalável (Startups) baseado no amplo potencial de crescimento acelerado (Ries, 2011). Dornelas (2005) divide os empreendedores em quatro tipos:

Empreendedores natos- Os visionários, frequentemente com espírito inovador e tendem a alcançar o sucesso ainda jovens, adquirem com facilidade habilidades de negociação, liderança e criam empresas grandes e renomadas. Casos como os de Elon Musk ou Mark Zuckerberg são exemplos bem conseguidos deste perfil de empreendedor.

Empreendedor de oportunidade- O mais popular, é movido pela percepção de uma oportunidade de negócio que dê resposta a uma demanda de mercado e decide investir. Tendem a ser pessoas que anteriormente trabalhavam por conta de outrem, com poucas habilidades negociais iniciais, mas que movidos pela oportunidade decidem desenvolver o seu próprio negócio e arriscam-se. Caso como o de Jan Koum (emigrante ucraniano e cofundador do WhatsApp).

Empreendedor em série- Aquele que tem mais de um negócio e cria um negócio com a intenção de vendê-lo. Assim sendo, o capital ganho com essa ideia inicial é utilizado para criar outro, vendê-lo novamente e produzir algo novo sempre, tornando-se numa atividade cíclica. É um indivíduo dinâmico, que adora novos desafios. Caso como o Belmiro de Azevedo (Expandiu a Sonae para negócios e público diferentes do objeto social inicial).

Empreendedor por necessidade- frequente em países menos desenvolvidos, o indivíduo movido pela necessidade de sobrevivência decide investir num negócio para sustento próprio e da sua família. Segundo Drucker (2002) este empreendedor tende a ter uma maior taxa de insucesso em grande parte pela falta de habilidades necessárias e menor inteligência emocional já que movidos pela necessidade tendem a tomar decisões emocionais e mais arriscadas. Contudo casos como o Coronel Sanders (KFC) e os Ovos Melo de Tiago Melo são exemplos de sucesso.

O empreendedorismo tornou-se uma peça importante para o desenvolvimento económico global. Audretsch (2021) e outros estudiosos argumentam que as pequenas empresas desempenham um papel crucial na criação de empregos, especialmente em economias emergentes e em tempos de crise económica. Devido à sua natureza flexível, pequenas empresas e startups têm uma maior capacidade de adaptação e resposta atempada às mudanças do mercado, em comparação com as grandes empresas.

Num ambiente como em Angola, caracterizado pelas quatro características do mundo contemporâneo que são volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) o empreendedorismo ganha ainda mais relevância. O termo VUCA foi criado pelo U.S. Army War College na década de 1990 para descrever o ambiente estratégico complexo e em rápida mudança que surgiu após o fim da Guerra Fria (Martins & Silva, 2020).

Originalmente utilizado ao âmbito militar, o conceito VUCA foi posteriormente incorporado ao universo empresarial e gestão (Bennett & Lemoine, 2014). Ele é usado para descrever o ambiente empresarial atual, caracterizado por mudanças aceleradas, incertezas económicas, avanços tecnológicos e globalização. A compreensão do conceito VUCA ajuda os líderes e as organizações na elaboração de estratégias mais resilientes e adaptáveis (Johansen, 2017).

Em economias emergentes como Angola, o ambiente VUCA é particularmente evidente, por fatores como a instabilidade económica, flutuações nos preços de matérias-primas, desafios políticos e infraestruturais que têm um grande impacto na economia. Para estes mercados o empreendedorismo surge não apenas como uma alternativa para a criação de emprego próprio, mas sobretudo como um motor de crescimento económico e desenvolvimento social. Segundo o relatório do GEM (2022/2023) o empreendedorismo em países em desenvolvimento é vital para estimular a economia, promover a inovação e enfrentar problemas sociais como o desemprego.

Dados recentes do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024/2025) corroboram esta percepção, ao evidenciar que, a nível global, tem crescido a proporção de indivíduos que identificam oportunidades de negócio, mas que se abstêm de empreender devido ao receio de fracassar, aumentando de 42% em 2019 para 47% em 2024.

Tal constatação demonstra que, para além dos constrangimentos estruturais, persistem barreiras de natureza psicológica e institucional que condicionam o comportamento empreendedor, sobretudo em contextos de elevada incerteza, como sucede em diversos países africanos. Este resultado reforça a necessidade de políticas de desburocratização, programas de mentoring e instrumentos de mitigação de risco capazes de fortalecer a confiança dos potenciais empreendedores e, conseqüentemente, reduzir os fatores inibidores da atividade empreendedora.

2.1.1 Empreendedorismo *early-stage*

Os empreendedores em estágio inicial, conhecidos como *early-stage entrepreneurs*, são indivíduos que atuam desde a conceção da ideia até os três primeiros anos de operação (GEM 2022). Segundo Ries, têm como principais características a inovação e criatividade, assunção de riscos, adaptabilidade, paixão e determinação.

O GEM defende que este grupo desempenha um papel central na introdução de inovação, na criação de empregos e no estímulo ao crescimento económico, sobretudo em economias emergentes como Angola. Eles costumam liderar na apresentação de novas ideias e tecnologias, buscando atender às demandas que surgem e preencher lacunas no mercado (GEM, 2022-2023).

Por mais que haja potencial e entusiasmo, os empreendedores ainda enfrentam grandes dificuldades que impossibilitam o crescimento e a viabilidade de seus negócios. Um dos maiores obstáculos é, sem dúvida, o acesso limitado ao financiamento inicial, que constitui uma das maiores barreiras, frequentemente responsável pelo encerramento precoce de negócios (GEM, 2022-2023). Além disso, a falta de experiência de mercado e estratégias eficazes de marketing pode gerar desalinhamento entre os produtos/serviços e as necessidades reais dos consumidores, dificultando a fidelização de clientes.

Questões legais e burocráticas também representam obstáculos. Segundo o relatório *Doing Business* do World Bank (2020) ambientes com procedimentos legais complexos e altos níveis de burocracia, por vezes desincentivam o empreendedorismo, especialmente em

economias emergentes. Embora o Índice Ibrahim de Governança Africana (IIAG) aponte avanços na transparência, persistem problemas de corrupção e instabilidade jurídica. Ainda assim, estudos da OECD (2021) sublinham sinais positivos, como a diversificação económica crescente e o papel do FSDEA no financiamento de startups.

Para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é fundamental que os empreendedores tenham a capacidade de se adaptar e aprenderem constantemente que é importante para o sucesso contínuo das suas iniciativas. A superação destes desafios depende de planeamento, formação e acesso a redes de apoio, incluindo incubadoras, aceleradoras e investidores.

Do ponto de vista económico e social, estes empreendedores contribuem para a inovação, criação de empregos e transformação de setores inteiros, além de promoverem modelos de negócio com impacto social e ambiental positivo. A diversidade crescente de iniciativas reforça um ambiente empresarial mais dinâmico, competitivo e propício ao desenvolvimento sustentável.

2.2 Startup

O termo startup tem origem no inglês e é usado para caracterizar empresas em fase inicial, normalmente no âmbito da tecnologia e inovação. O termo passou a ser mais frequente nos anos 90 no Vale do Silício, quando começaram a surgir novas empresas de tecnologia.

O termo "startup" remonta ao século XIX, mas o seu uso atual como referência a empresas emergentes de base tecnológica ganhou destaque apenas em 1970 nos Estados Unidos. Inicialmente esta expressão era usada para todas as empresas em fase de lançamento e eram comuns em setores como o ferroviário nos Estados Unidos, posteriormente, o termo foi adotado por outros setores e áreas de negócios.

Este termo está associado a negócios que são escaláveis, geralmente envolvem tecnologia, e que buscam resolver um problema de maneira inovadora com o potencial de crescer rapidamente no mercado.

O conceito de startup tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, refletindo a complexidade e a diversidade dos contextos em que estas organizações emergem. Para além das definições clássicas que associam as startups a empresas inovadoras com elevado potencial de crescimento, estudos mais recentes sublinham dimensões adicionais que condicionam a sua trajetória.

Segundo Argaw e Liu (2024), a sobrevivência e o sucesso das startups estão fortemente associados a fatores como adaptabilidade, liderança eficaz, estrutura organizacional flexível e a influência do contexto externo, elementos que assumem particular relevância em mercados emergentes. Nesta linha, Sudaryana et al. (2024) destacam que o ecossistema das startups digitais evidencia uma crescente articulação entre inovação, políticas públicas e modelos de negócio sustentáveis, sugerindo que a integração entre agentes institucionais e empreendedores é essencial para consolidar trajetórias de longo prazo.

Por sua vez, Nosella et al. (2025) argumentam que a sobrevivência das startups não depende apenas da capacidade de identificar oportunidades, mas sobretudo do desenvolvimento de modelos de negócio viáveis e da constante adaptação a ambientes incertos e voláteis. Essa perspectiva reforça a noção de que a resiliência e a flexibilidade são competências centrais para empreendedores em contextos dinâmicos, como os das economias em desenvolvimento.

Uma startup é, portanto, uma empresa em fase de crescimento, planeada para expandir rapidamente no mercado, normalmente no âmbito de tecnologia ou inovação e que busca inovar com o objetivo de satisfazer necessidades em mercados emergentes e/ou inovar em mercados saturados. Este conceito é amplamente discutido em literatura contemporânea, de autores como Ries (2011) e Blank (2013) que destacam a importância das startups na criação de novos mercados e na transformação digital das economias globais. Ainda segundo Giones e Brem (2017), as startups desempenham um papel crítico no ecossistema de inovação, sendo agentes chave na implementação de novas tecnologias e na aceleração do crescimento económico.

O empreendedor e académico do Vale do Silício Blank definiu uma startup como uma organização formada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável. Há uma ênfase significativa no processo de aprendizagem e na capacidade de se adaptar rapidamente como fatores determinantes para o êxito de uma empresa iniciante.

Já Eric Ries, em *The Lean Startup*, popularizou a abordagem de desenvolvimento de produtos enxutos para startups, promovendo a ideia de "aprender rápido, falhar rápido" para iterar sobre produtos baseando-se no feedback real do cliente, minimizando assim os riscos e aumentando a probabilidade de sucesso em mercados altamente incertos. Apesar do modelo Lean Startup (Ries, 2011) defender a agilidade, a experimentação e a validação contínua, a sua aplicação em mercados emergentes como o de Angola pode ser particularmente desafiadora e requerer adaptações.

Em diversos setores, esta premissa pode ser desafiada pela falta de informações fiáveis sobre o mercado e da necessidade de investimentos mais substanciais para operar num contexto de infraestruturas menos desenvolvidas. No entanto, a filosofia da rápida iteração, a importância do feedback do cliente e a resiliência na busca por um modelo de negócio repetível e escalável permanecem cruciais, exigindo das startups locais uma capacidade de adaptação e inovação ainda mais acentuada.

As investigações recentes, tal como as conclusões de Audretsch e Link (2018), confirmam que as empresas emergentes, especialmente em domínios tecnológicos avançados, impulsionam notavelmente o emprego e aumentam a competitividade financeira. Simultaneamente, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), conhecido por ser a investigação internacional com maior peso sobre o empreendedorismo, defende a opinião de que existe uma ligação robusta entre o volume de empreendedorismo e a sua expansão económica de um país. Esta iniciativa é uma colaboração entre Bill Bygrave do Babson College (EUA) e Michael Hay da London Business School (Reino Unido) e tem como missão analisar a relação entre os níveis de empreendedorismo e o crescimento económico e identificar as condições que afetam o dinamismo empreendedor em diversos países.

Angola começou a participar nos estudos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2015. Esta colaboração com o GEM oferece informação valiosa sobre os níveis de atividade empreendedora em Angola, a aceitação ao empreendedorismo e os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de novos negócios no país.

No relatório global de 2017/18, que analisou economias em cinco regiões (Europa, América do Norte, América Latina, África, Ásia e Oceânia) e em três níveis de desenvolvimento (baseado em fatores, baseado em eficiência e baseado em inovação), foi observado que 70% da população adulta em 52 economias considera os empreendedores bem vistos na sociedade.

Em termos específicos, as opiniões sobre o empreendedorismo são mais favoráveis em África, onde 74,5% consideram os empresários com estima nas suas comunidades e 76,2% consideram o empreendedorismo uma boa profissão. Ao contrário da América Latina e da Europa, onde os líderes empresariais socialmente estimados eram vistos de forma menos favorável por cerca de 60,7% e 58,5% da população (Global Entrepreneurship Monitor, 2018).

2.2.1 Características das startups

As startups diferenciam-se das empresas tradicionais por apresentarem uma estrutura flexível, foco em inovação e elevado potencial de escalabilidade, o que as torna particularmente adaptáveis em ambientes de incerteza (Ries, 2011; Blank, 2013).

Em primeiro lugar, a inovação que constitui o pilar central, ao contrário de empresas tradicionais que geralmente seguem modelos de negócios conhecidos, as startups buscam constantemente formas de inovar, seja na criação de novos produtos, na melhoria de processos ou na exploração de novos mercados. De acordo com Giones & Brem (2017), essa capacidade de inovar permite que as startups ofereçam soluções radicais para problemas antigos, o que é essencial para seu sucesso e sustentabilidade em ambientes em mudança.

Associado a isso, a escalabilidade é uma característica-chave, uma vez validado o modelo de negócio viável, ela pode crescer exponencialmente sem que os custos aumentem na mesma proporção, sobretudo através da digitalização (Eisenmann, 2013).

Outro traço distintivo é a estrutura organizacional enxuta e flexível, o que permite adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado e às demandas dos consumidores (Blank, 2013). Já as empresas convencionais, por norma atuam em ambientes de muita colaboração e comunicação. Esta flexibilidade reflete-se tanto na sua capacidade de inovação do modelo de negócio como no modo de organização das equipas, de forma a permitir uma rápida reconfiguração perante novas oportunidades ou desafios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O foco no cliente também é determinante, uma vez que as startups procuram resolver necessidades específicas e ajustam os seus produtos através de ciclos de feedback rápido (Maurya, 2012; Blank, 2013).

No entanto, a dependência de financiamento externo é frequente, dado que estas empresas necessitam de investidores anjo, capital de risco ou crowdfunding para sustentar fases iniciais de crescimento (Gompers & Lerner, 2001; Parker, 2018). Enquanto as empresas convencionais se beneficiam de fluxos de receita constantes para financiar as suas atividades, as startups frequentemente necessitam de investidores anjo, capital de risco ou financiamento coletivo (crowdfunding) para adquirir o capital necessário para expandir as suas operações (Gompers & Lerner, 2001).

Por fim, o impacto transformador das startups ultrapassa muitas vezes a sua dimensão, em ambientes de elevada incerteza, como Angola, podem desempenhar um papel central no

preenchimento de lacunas estruturais e no fomento ao desenvolvimento socioeconómico (Autio & Rannikko, 2016; Giones, Brem, & Berger, 2019).

Em economias em desenvolvimento, como Angola, o impacto das startups pode ser ainda mais significativo, preenchendo lacunas críticas no mercado e contribuindo para o desenvolvimento económico e social (Giones, Brem, & Berger, 2019).

Ainda assim, o sucesso não depende apenas das características organizacionais, mas sobretudo do perfil do empreendedor, marcado pela resiliência, visão de longo prazo e tolerância ao risco (Stevenson, 1983). Como defende Christensen (2016), a disposição para assumir riscos e aprender com erros é o que possibilita inovações disruptivas capazes de transformar setores tradicionais. Christensen realça ainda que, em ambientes incertos, a disposição para experimentar e ajustar é mais relevante do que a mera eficácia operacional.

2.2.2 Fases de uma startup

As startups são caracterizadas por fases, cada fase é caracterizada pelos seus desafios próprios, oportunidades e necessidades em termos de recursos e estratégia, sendo elas as seguintes:

Figura 1 Principais fases de uma startup



Fonte: Produção própria com base no "The Lean Startup" de Eric Ries

A fase da ideação é o momento em que a ideia é criada, os criadores que identificaram a necessidade de mercado fazem um esboço do seu plano inovador para responder à demanda. Esse é o momento em que se define a estimativa de valor e o modelo de negócio inicial (Ries, 2011). Entre as principais dificuldades dessa fase estão a necessidade de validação da ideia, domínio do mercado e do público-alvo e esboçar um plano de modelo de negócio viável. É comum o uso de técnicas como Design Thinking e a Lean Startup para explorar e ajustar a ideia (Brown, 2008; Ries, 2011).

A fase de validação é a altura da criação do protótipo ou produto mínimo viável para testar a ideia no mercado e analisar a aceitação dos clientes. De acordo com Blank (2013) essa fase é vital para diminuir o desperdício de recursos em produtos que não solucionam a demanda

do mercado. Esse processo é fundamental para testar o produto, validar o negócio e a criar de um produto que realmente atenda às necessidades dos consumidores.

A Fase de crescimento inicial vem quando a startup teve a sua validação, os recursos são alocados para expandir as operações, adquirir novos clientes e gerar a primeira receita. Nesta etapa, como a maioria das startups quer crescer mais rápido, a startup começa a procurar financiamento externo e é comum que consiga captar seu primeiro investimento anjo nesta fase (Gompers & Lerner, 2001). Os principais desafios desta fase são a busca de quadros competentes, investimentos, otimização dos processos, aumento da produção para atender à demanda existente de modo a garantir a sua rápida escalabilidade sem comprometer a entrega de valor. A gestão eficiente de recursos e a criação de uma cultura organizacional forte são críticos nesta etapa (Blank & Dorf, 2012).

Na fase de expansão, a startup já estabeleceu uma base sólida no mercado e visa expandir as suas operações para novos mercados ou diversificar a sua oferta de produtos e serviços. Porém esta expansão requer uma estratégia bem delineada e disponibilidade de recursos mantendo ainda a inovação enquanto gere o crescimento e complexidade adicionais. O desafio de proteger a cultura organizacional e a identidade corporativa num cenário de expansão acelerada também existe (Christensen 1997, inovação disruptiva).

A startup atinge a fase de maturidade quando já tem um modelo de negócios comprovado e uma base de clientes estável. A empresa se concentra em melhorar as operações para aumentar a eficiência e encontrar novos caminhos para o crescimento orgânico a longo prazo (Teece, 2010). Um dos principais desafios nesta fase é evitar que a empresa se acomode ao assumir que a sua posição de mercado é imutável.

Já a fase da saída ou renovação surge se e quando os fundadores ou investidores decidem vender ou fundir a empresa. A empresa tem como alternativa se reinventar reorganizando-se para tentar explorar novas oportunidades de mercado (Teece, 2010). Se a empresa decidir sair, deve aumentar o seu valor para os potenciais clientes ou mercados financeiros. Se a renovação for a opção, a empresa necessita de inovação contínua e uma visão estratégica clara para se reestruturar e lançar novas iniciativas (Gompers & Lerner, 2001).

Cada uma dessas fases demanda a adoção de abordagens e habilidades distintas por parte dos empreendedores. A gestão bem-sucedida de cada uma dessas etapas é crítica para permitir que a startup não apenas sobreviva, mas alcance um crescimento sustentável no futuro.

Atualmente a Tupuca está em fase de expansão. A empresa está focada em aumentar o seu leque de produtos e a sua presença em África, tendo entrado já no mercado da República Democrática do Congo.

Além disso, a Tupuca tem atraído interesse para potenciais franquias em outros territórios, demonstrando o potencial de replicação do seu modelo de negócio em outras regiões. Isso evidencia não apenas a operacionalidade da Tupuca, mas também o seu impacto positivo e inovador no segmento de entregas e logística em África (Food Business Africa) (ITWeb Africa).

2.3 Startups e empreendedores *early-stage*

Os empreendedores *early-stage* e startups formam um par dinâmico no universo do empreendedorismo, cada um com características distintas que se complementam para impulsionar a inovação e o crescimento económico.

A complementaridade entre empreendedores em estágio inicial e startups revela-se na forma como o pessoal e as ideias transitam entre estes dois mundos. Muitas startups começam como um projeto de um empreendedor em estágio inicial e evoluem à medida que a ideia prova ser viável. É importante a agilidade do empreendedor para adequar o produto ou serviço para que esse atenda as necessidades do mercado de forma eficaz.

As diferenças entre ambas são notórias principalmente em relação aos objetivos e estratégias. Enquanto empreendedores em estágio inicial podem estar satisfeitos com a criação de um negócio sustentável que não necessariamente cresça rapidamente, uma startup foca em crescimento acelerado, muitas vezes com o objetivo de atrair investimento de capital de risco. Além disso, startups tendem a operar sob um risco consideravelmente maior e com uma pressão intensa por resultados rápidos, o que contrasta com a abordagem muitas vezes mais conservadora e gradual de um empreendedor em estágio inicial.

A sinergia entre ambos emerge quando os empreendedores utilizam as habilidades adquiridas no início das suas jornadas para escalar as suas operações numa estrutura de startup. As habilidades de se reorientar rapidamente e adaptar-se são transferidas para o ambiente de startup, onde a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado pode ser um diferencial competitivo. Por outro lado, as startups proporcionam um caminho para que as ideias dos empreendedores em estágio inicial alcancem mercados mais amplos e obtenham recursos que seriam inacessíveis de outra forma.

Assim, compreender como os empreendedores em estágio inicial e startups se complementam e diferenciam pode ajudar investidores, mentores e os próprios empreendedores a melhor sulcar no ecossistema de inovação, maximizando as suas oportunidades de sucesso e impacto no mercado e na sociedade.

2.4 Modelos de negócio e captação de recursos

A visão estratégica e a paixão do empreendedor permitem identificar oportunidades e inovar em ambientes dinâmicos e incertos (Christensen, 2016; Ries, 2011). Porém essa ideia precisa ser adaptada a uma estratégia que sirva como meio para o crescimento da empresa e ganho do mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acordo com Teece (2010), o modelo de negócio determina como a startup cria, entrega e obtém valor, enquanto a captação de recursos garante o apoio necessário para financiar o crescimento e inovar de maneira consistente.

Em mercados emergentes, como Angola, onde os desafios são amplificados, o alinhamento entre a visão do empreendedor, modelo de negócio e recursos financeiros torna-se essencial. Esse modelo deve ser criado levando em consideração as necessidades do mercado e a disponibilidade dos recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

À medida que o mercado evolui ou que a empresa adquire maior conhecimento sobre os seus clientes e stakeholders, o modelo de negócio tende a evoluir para se adaptar a novas condições e oportunidades (Blank & Dorf, 2012).

O conceito introduzido por Steve Blank (2013), “Customer Development” defende que as startups devem passar por um processo contínuo de iteração e validação de hipóteses de negócio diretamente com os clientes ao invés de focar num plano de negócios rígido.

Escolhas estratégicas, como operar por meio de plataformas digitais, assinaturas, freemium ou marketplaces, não são apenas decisões operacionais, mas também refletem a capacidade da empresa de garantir um retorno atrativo sobre o investimento (Teece, 2010; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

Em economias em desenvolvimento, onde as condições são geralmente instáveis e desafiadoras, ter um modelo de negócios claro e eficaz torna-se essencial. Nesses casos as margens de erro costumam ser pequenas e a necessidade por resultados constante.

Figura 2 Modelos de negócio

Plataforma Digital: Startups como a Tupuca adotam um modelo de plataforma digital, conectando diferentes grupos de usuários como restaurantes, consumidores e entregadores, em um único ecossistema. Esse modelo é altamente escalável, pois permite que a empresa cresça rapidamente sem aumentar proporcionalmente os custos operacionais (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

Assinatura (Subscription): Muitas startups, especialmente aquelas no setor de software ou *streaming*, adotam um modelo de assinatura, onde os clientes pagam uma taxa recorrente para aceder o produto ou serviço. Esse modelo gera um fluxo de receita previsível e facilita a escalabilidade, conforme discutido por Maurya (2012).

Freemium: Algumas startups oferecem uma versão básica gratuita de seu produto ou serviço, com a opção de upgrades pagos para funcionalidades premium. Esse modelo é eficaz para atrair um grande número de usuários, dos quais uma parcela se converterá em clientes pagantes. A eficácia deste modelo é abordada por Pujol, Fons-Rosen, e Gompers (2016).

Marketplaces: Startups que operam *marketplaces* facilitam a troca de bens ou serviços entre compradores e vendedores, cobrando uma comissão por transação. Esse modelo é popular em setores como e-commerce, transporte e aluguel de imóveis, sendo destacado por Evans e Schmalensee (2016) como uma abordagem que permite a expansão e a inovação contínua.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010); Parker (2016); Maurya (2012); Evans e Schmalensee (2016).

A Tupuca adotou um modelo misto de plataforma digital e marketplace com entrega a pedido, integrando a tecnologia e as parcerias ajudando a simplificar todas as interações desde o pedido até à entrega e criar um ecossistema robusto.

A sua estratégia de monetização inclui a cobrança de taxas por cada transação aos parceiros comerciais, que variam com base no volume de vendas e na visibilidade dentro da plataforma. A empresa gera ainda receita por meio de taxas de entrega, calculadas com base na distância e no tempo estimado de cada serviço.

O diferencial competitivo da Tupuca reside na sua habilidade de gerar valor para os três segmentos envolvidos. Para os consumidores oferece conveniência e economia de tempo, para os parceiros comerciais amplia o alcance de mercado e aumenta o volume de vendas e para os entregadores gera oportunidade de emprego flexível. Este ecossistema possibilita uma ampliação considerável do mercado sem a exigência de um acréscimo na infraestrutura física, o que torna o modelo extremamente eficaz em termos de custos.

Embora a adoção de modelos digitais, como o da Tupuca, permita ganhos de escala e eficiência operacional em economias em desenvolvimento, é necessário considerar também os seus impactos ambientais. O Digital Economy Report 2024 (UNCTAD) sublinha que a economia digital acarreta uma pegada ecológica significativa, desde a extração de matérias-primas até ao descarte de resíduos eletrónicos. Tal constatação reforça a necessidade de políticas de economia circular e regulação sustentável, mesmo em ecossistemas digitais emergentes como o angolano.

2.4.1 Captação de recursos

Um dos principais desafios que as startups enfrentam em mercados emergentes é a captação de recursos, principalmente em estágios iniciais. Em contraste com empresas consolidadas, que possuem fluxos de receita constantes ou acesso a linhas de crédito convencionais, as startups muitas vezes necessitam de financiamento externo para manter seu desenvolvimento (Gompers & Lerner, 2001). Essa dependência de capital externo aumenta a pressão para o crescimento exponencial e aumenta a necessidade de resultados rápidos para atrair e reter investidores (Hellmann & Puri, 2002).

Para abordar sobre a captação de recursos importa considerar a estrutura de capital das empresas, que varia significativamente entre as startups e em especial no mercado em que é inserida. A estrutura de capital refere-se à quantidade de dívida e capital próprio que a empresa possui ao contrair empréstimos ou adquirir investidores. Um dos pontos fortes da gestão está em encontrar a estrutura de capital adequada.

Algumas empresas conseguem autofinanciamento principalmente por recursos internos, enquanto outras dependem de capitais externos, que podem ser de curto, médio ou longo prazo, de acordo com o prazo de pagamento (Vieito & Maquieira, 2013).

As fontes de capital variam segundo o tipo de negócio, bem como o seu desenvolvimento. As empresas procuram fontes de capital que se encaixem nas suas perspectivas e necessidades, proporcionando uma estrutura de capital longa e razoavelmente estável (Condessa et al., 2018).

Entre as fontes de capital mais comuns destacam-se o investimento interno, a captação local ou internacional, o investimento anjo, o capital de risco, o crowdfunding e através de incubadoras e aceleradoras.

Investimento interno (Bootstrapping)

O investimento interno ou autofinanciamento é o capital que uma empresa consegue gerar sozinha a partir dos lucros ou reservas disponíveis, que em termos práticos são lucros acumulados de processos ou atividades da empresa, e decide reinvestir na empresa. Esses reinvestimentos são destinados a o financiamento de operações em andamento, novos investimentos, atualização ou crescimento estratégico dos negócios.

Este tipo de investimento torna o crescimento da empresa independente da procura de fundos externos e, por conseguinte, uma autonomia total sobre as suas decisões ou estratégias é

mantida, sendo uma opção especialmente atraente para startups que desejam evitar a diluição de propriedade ou a influência externa em suas operações.

As empresas que conseguem capitalizar eficientemente os seus lucros para autofinanciamento podem aproveitar a flexibilidade e independência para inovar e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado (Jensen, 2003). Estas empresas devem focar na otimização da eficácia operacional e na maximização dos lucros para aumentar a disponibilidade de capital para reinvestimento. É também prudente manter uma reserva de emergência para cobrir operações durante períodos de menor receita sem sacrificar o desenvolvimento e expansão planejados.

A maior parte das startups inicia o seu investimento através de fontes internas, usando capital próprio ou receitas geradas pelas operações iniciais da empresa para financiar o crescimento. Esse método tende a apresentar um crescimento mais lento e é comum em startups em estágio inicial, quando o acesso a capital externo pode ser limitado devido à falta de histórico de negócios, à falta de ativos para servir como garantia ou a um modelo de negócios não comprovado.

Contudo, o uso desse tipo de investimento oferece aos empresários maior controle sobre a empresa, sem contar que os recursos estão imediatamente disponíveis e não dependem de aprovação externas, não há necessidade de negociar com investidores ou bancos, o que pode ser um processo longo e incerto.

O Bootstrapping permite aos empreendedores testar e validar o seu modelo de negócio com um pequeno investimento inicial e ajustar o seu produto com base no feedback do mercado, sem pressão de investidores externos. Também possibilita que as startups possam iterar rapidamente seus produtos ou serviços sem passar por procedimentos de aprovação complicados. Ao evitar inicialmente o financiamento externo, os fundadores mantêm total controle sobre as decisões estratégicas da empresa e evitam diluição, influência ou pressão de terceiros.

Captação local e internacional

É o processo de obtenção de financiamento com fontes tanto locais quanto internacionais. Esta estratégia é fundamental para startups em economias em desenvolvimento onde os recursos são limitados ou de difícil acesso (Bruton, Khavul, & Chavez, 2011).

Em Angola, as principais fontes de captação locais são os bancos comerciais, que oferecem modalidades de crédito de curto e longo prazo, linhas de financiamento específicas para pequenas e médias empresas (PMEs) e microcrédito.

Os empréstimos de curto prazo são geralmente utilizados para cobrir necessidades operacionais diárias, como capital circulante, pagamento de salários ou compra de matéria-prima. A duração destes créditos é tipicamente inferior a um ano e as taxas de juros podem variar dependendo do perfil de risco do empreendedor e da saúde financeira da empresa (Vieito & Maquieira, 2013). Já os empréstimos a longo prazo geralmente são usados para financiar os investimentos maiores, como compras de equipamentos, expansão de empresas ou criação de novos produtos. Esses empréstimos têm períodos de reembolso que se estendem por vários anos e tendem a exigir mais garantias (Vieito & Maquieira, 2013).

Alguns bancos disponibilizam programas específicos para PMEs, com condições de financiamento mais acessíveis, taxas reduzidas e períodos de carência maiores. Apesar disso, em Angola a concessão de crédito enfrenta limitações estruturais, como a dificuldade dos bancos em avaliar riscos devido à ineficiência dos sistemas de informação e à baixa literacia financeira da população. Assim, as exigências de garantias são elevadas e constituem barreiras relevantes para startups que, por natureza, possuem poucos ativos.

O processo para obtenção de empréstimo tende a ser incerto devido à evolução instável da economia, pode ser complexo e demorado, o que pode assustar alguns empreendedores.

A análise histórica das taxas de juro entre 2015 e 2024 sugere como a política monetária do Banco Nacional de Angola (BNA) tem buscado controlar a inflação e estabilizar a moeda, mas ao custo de manter taxas de juro elevadas, atualmente em 19,5% (BNA, 2024).

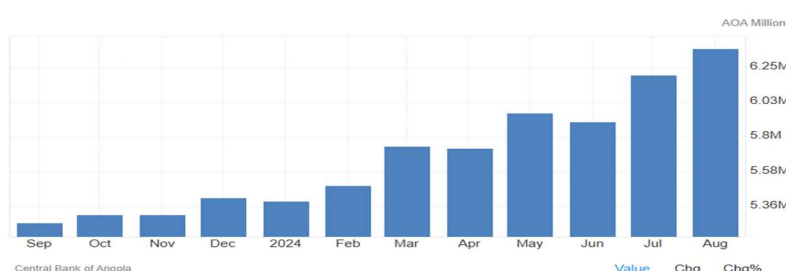
Este cenário limita a acessibilidade ao crédito e contrasta fortemente com países como Portugal por exemplo, onde a integração na zona euro proporciona condições mais favoráveis de financiamento. Em Portugal, as taxas médias de crédito pessoal variam entre 4% e 8%, beneficiando de programas governamentais e da política monetária do Banco Central Europeu (Banco de Portugal, 2024).

Neste contexto, muitas empresas angolanas recorrem a fontes alternativas de financiamento, como capital de risco, investidores anjo e crowdfunding (Gompers & Lerner, 2001). O microcrédito surge como uma ferramenta fundamental para pequenos empreendedores que necessitam de valores reduzidos para iniciar ou expandir os seus negócios, sem acesso a

financiamento bancário tradicional. Caracterizado por requisitos menos restritivos e aprovação mais célere, o microcrédito tem sido promovido pelo BNA em parceria com bancos como o BIR, BFA, cooperativas e organizações de microfinanças, atuando em áreas urbanas e rurais. Esta modalidade contribui para combater a exclusão financeira e fomentar o empreendedorismo em comunidades vulneráveis.

Dados recentes confirmam a relevância do crédito privado, em agosto de 2024, o volume de empréstimos ao setor privado atingiu 6,365 mil milhões de kwanzas, sinalizando um esforço de estímulo económico (Trading Economics e ANIP, 2024).

Gráfico 1 Empréstimos ao Setor Privado em Angola- 2024



Fonte: Site da Trading Economics

Contudo, as elevadas taxas de juro continuam a ser um entrave, principalmente para startups que dependem de capital acessível para expansão. Assim, torna-se assim imperativo adotar políticas mais flexíveis e competitivas, além de incentivar fontes alternativas como capital de risco e microcrédito. Desta forma, o país poderá estimular o crescimento económico, garantindo que as empresas têm acesso aos serviços financeiros de forma acessível e a estabilidade dos negócios a longo prazo.

Para além do sistema bancário, o governo angolano e parceiros internacionais têm promovido programas de incentivo ao financiamento que incluem subsídios, garantias de crédito e programas de desenvolvimento que fornecem apoio técnico e formação empresarial. Entre os principais destacam-se o FACRA (Fundo Ativo de Capital de Risco Angolano), o PAPE (Plano de Ação para Promoção da Empregabilidade), o Projovem, bem como incubadoras e aceleradoras como a Acelera Angola, a Orange Corners Angola (OCA), a Inova Angola e a AASED (Associação Angolana de Startup & Empreendedorismo Digital). O INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas) também desempenha papel relevante, por meio de programas como o PRODESI, o Projeto Envolver, o Crescer Digital e o PREI.

Investimento Anjo

O investimento anjo consiste no investimento de capital próprio por indivíduos em startups, por tempo limitado, em troca de uma participação acionista (Sohl, J.E. 2012). Além do financiamento, estes investidores oferecem mentoria e conexões que podem ser cruciais para o sucesso da startup (Shane, 2012).

Em contraste com outros investidores, como fundos de capital de risco, os investidores-anjo estão mais próximos dos empreendedores e isso permite moldar o desenvolvimento estratégico e operacional do negócio. Além disso, frequentemente investem em setores nos quais possuem conhecimento ou experiência, contribuindo com orientações mais precisas e estratégicas às startups (Shane, 2012).

Os investidores podem atuar de forma individual, selecionando oportunidades específicas em que considerem promissoras ou agregar valor, outros optam por estar em redes ou grupos que funcionam como plataformas de partilha de riscos, recursos e conhecimento. Essa abordagem colaborativa amplia a diversificação das carteiras e fortalece a capacidade financeira para apoiar startups que exigem maiores volumes de capital (Gregson, 2014).

Figura 3 Fluxo Investimento Anjo



Fonte: Comissão Europeia, 2002

As motivações dos investidores anjo vão além do retorno financeiro, muitos têm um profundo interesse em novas tecnologias e mercados, desejando estar na vanguarda de inovações disruptivas, ajudar no desenvolvimento económico através do fortalecimento de negócios ou ainda a autorrealização retribuindo o apoio que receberam em suas próprias carreiras.

Nos últimos anos, o crescimento desse tipo de investimento deu origem aos chamados “super anjos”. Estes diferenciam-se por atuarem com montantes de investimento mais elevados, maior profissionalização na seleção de oportunidades e metodologias mais estruturadas de gestão de portfólio (Wong, Bhatia, & Freeman, 2009). Geralmente, são empreendedores experientes que se tornaram investidores, possuindo ampla rede de contactos, recursos financeiros substanciais e elevada capacidade de tomada de decisão. A sua estratégia envolve investir em várias empresas simultaneamente, reduzindo riscos e maximizando o potencial de retorno (Hellmann, Schure, & Vo, 2017).

Além de recursos, os super anjos oferecem às startups acesso privilegiado a redes de relacionamento, conhecimento setorial e orientação estratégica, desempenhando um papel ativo no crescimento e expansão das empresas investidas (Wiltbank et al., 2009). O surgimento desse perfil de investidor reflete o amadurecimento dos ecossistemas empreendedores, em especial no setor tecnológico, onde a demanda por capital e conhecimento estratégico é mais intensa.

O investimento anjo, em suas diferentes modalidades, representa um elemento fundamental no ciclo de financiamento das startups. Enquanto os investidores individuais oferecem proximidade e conhecimento específico, os super anjos contribuem com escala, profissionalização e redes amplas de contactos. Ambos desempenham papel complementar na promoção da inovação, na aceleração do crescimento empresarial e no fortalecimento dos ecossistemas empreendedores.

Capital de Risco (*Venture Capital*)

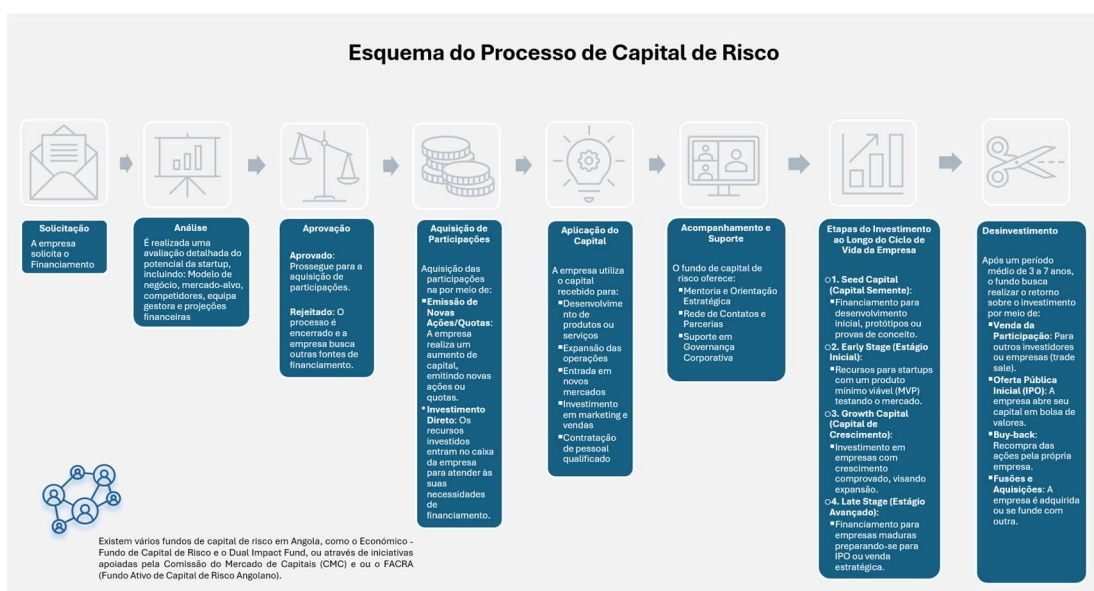
O capital de risco ou *venture capital*, consiste no investimento de fundos especializados em startups com elevado potencial de crescimento, mas que também apresentam riscos significativos (Gompers & Lerner, 2001). Além do financiamento oferecem apoio estratégico, know-how e acesso a redes de contatos (Comissão Europeia 2006). Em contrapartida recebem uma participação acionista, com a intenção de saírem num horizonte de 3 a 7 anos, mediante acordos pré-definidos (IAPMEI, 2019).

Embora esse tipo de financiamento seja geralmente concedido a startups que superaram a fase inicial, é acompanhado pela expectativa de crescimento rápido e enorme retorno sobre o investimento (Kaplan & Lerner, 2010).

Este tipo de investimento é geralmente direcionado a startups que já superaram a fase inicial, mas que ainda exigem capital intensivo para acelerar o crescimento. A expectativa de elevado retorno sobre o investimento é acompanhada por rigoroso acompanhamento e condições contratuais exigentes para garantir que as metas de crescimento sejam atingidas. (Kaplan & Lerner, 2010; Investology Hub, 2023).

Este tipo de financiamento desempenha um papel crucial no desenvolvimento económico e na promoção da inovação, por apoiar setores emergentes, fomentar novas tecnologias, criar empregos e dinamizar economias (Comissão Europeia, 2006). Além do capital, os VCs contribuem com conhecimento em gestão, governança e estratégias de mercado, acelerando a maturidade e competitividade das startups.

Figura 4 Fluxo de investimento por Capital de Risco



Fonte: Jovensdigitais.com

Nos últimos anos, o capital de risco tem-se expandido globalmente, especialmente em setores como fintech, agritech e edtech. Em África, países como a Nigéria, Quênia, África do Sul e o Egito destacam-se como hubs de inovação, que integram e estimulam a interação entre diversas partes de um ecossistema de inovação como startups, empresas, instituições de ensino e pesquisa, além de investidores (Mwangi & Brown, 2015).

Estes países destacam-se não apenas pelo volume de investimento, mas também pela capacidade de articular políticas públicas, acesso a capital estrangeiro e desenvolvimento de mercados de capitais locais. Este ambiente proporciona condições mais atrativas para investidores internacionais, aumentando a disponibilidade de financiamento para startups.

Segundo o World Bank, em Angola, o ecossistema de startups ainda está em fase de desenvolvimento, mas com potencial de crescimento. O governo e as instituições privadas têm implementado medidas de estímulo ao empreendedorismo e atrair investimentos.

Um dos principais desafios reside, sem dúvida, na infraestrutura tecnológica limitada, que carece de melhorias, especialmente em termos de conectividade e acesso à internet. A falta de políticas que facilitem a entrada de investimentos estrangeiros e a deficiência na capacitação de talentos locais são as outras duas principais barreiras (PNUD, 2020).

Segundo Lerner (2021) o capital de risco prospera apenas quando existe um quadro jurídico sólido, mecanismos de saída eficientes, segurança dos direitos de propriedade e confiança no ambiente regulatório. Caso não existam estas condições os fundos de venture capital tendem a ser ineficazes ou até contraproducentes.

A experiência angolana confirma esse diagnóstico, já que, apesar do potencial de startups locais como a Tupuca, a ausência de mercados de capitais desenvolvidos e a dependência estrutural do setor petrolífero limitaram a captação de montantes significativos. Em contraste, empresas de outros mercados africanos mais maduros, como a JUMO na África do Sul, conseguiram atrair valores expressivos 146 milhões USD (World Bank, 2020).

Crowdfunding

O Crowdfunding ou financiamento coletivo, é uma modalidade de captação de recursos que permite que empreendedores, startups ou projetos sociais arrecadem fundos por meio de pequenas contribuições de várias pessoas através plataformas online (Belleflamme, Lambert & Schwienbacher, 2014). Este modelo facilita o acesso direto ao investidor sem a necessidade de intermediários financeiros convencionais. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2015), o crowdfunding pode ser classificado em quatro categorias principais:

- Doação (Donation-based Crowdfunding): Os contribuidores oferecem recursos sem esperar retorno financeiro ou material. É amplamente utilizada em projetos sociais, humanitários e de arte (Mollick, 2014).
- Crowdfunding baseado em recompensa: os investidores recebem recompensas não financeiras como produtos serviços ou experiências exclusivas. Essa modalidade é popular entre artistas, designers e empreendedores que usam a estratégia validar um produto no mercado (Gerber & Hui, 2013).

- Participação (Equity-based Crowdfunding): Os investidores recebem participação acionista na empresa ou projeto em que investem. Este modelo permite, inclusive, que novas empresas captem recursos em troca de ações e democratizem o investimento em negócios emergentes (Ahlers et al., 2015).
- Empréstimo (Lending-based Crowdfunding): que é o empréstimo a indivíduos ou empresas com a expectativa de receber o montante acrescido de juros. É semelhante aos empréstimos bancários tradicionais (Bruton et al., 2015).

De acordo com a Statista (2023), o crowdfunding tem crescido significativamente em todo o mundo, impulsionado pelo avanço da tecnologia e pela maior aceitação de transações digitais. O seu volume global atingiu 17,2 mil milhões de dólares em 2023, com expectativa de alcançar aproximadamente US\$ 25,8 mil milhões até 2027 (Statista (2023)).

Em países em desenvolvimento, o crowdfunding tem sido identificado como uma ferramenta promissora para estimular o empreendedorismo e apoiar projetos sociais (World Bank, 2013). No entanto, em Angola, o crowdfunding ainda enfrenta obstáculos relevantes, como a imaturidade do mercado financeiro, a baixa confiança dos consumidores em transações digitais e os desafios regulatórios. Apesar disso, a expansão do acesso à internet e a crescente penetração de dispositivos móveis criam condições favoráveis para o crescimento desta modalidade (GSMA, 2020).

Caso sejam implementados marcos regulatórios claros e mecanismos de proteção ao investidor, o crowdfunding poderá desempenhar um papel cada vez mais relevante no ecossistema empreendedor angolano, complementando outras fontes de financiamento e estimulando a inovação.

Incubadoras e Aceleradoras

As incubadoras são organizações que apoiam as startups em estágios iniciais, desde a conceção da ideia até o desenvolvimento do produto mínimo viável (MVP) (Bergek e Norrman 2008). O apoio pode incluir cedência de escritórios, acesso a tecnologia e infraestrutura partilhada, assistência em questões jurídicas, contabilísticas, burocráticas e conexão com investidores com foco no desenvolvimento e inovação (Hackett & Dilts, 2004).

Já as aceleradoras são programas de duração limitada (3 a 6 meses), projetadas para impulsionar o crescimento de startups que já possuem um MVP ou tencionam expandir,

oferecendo mentoria intensiva e networking em troca de participação acionista na startup (Cohen & Hochberg, 2014).

Embora frequentemente mencionadas juntas, elas possuem características distintas, mas desempenham papéis complementares no apoio a startups em diferentes fases de desenvolvimento. (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove, 2016).

Segundo dados do INAPEM (2021), Angola conta com 62 incubadoras registadas. Em relação às aceleradoras, embora haja divergências sobre o número exato, destacam-se a Acelera Angola, a Orange Corners Angola (OCA) e a Fábrica de Startups Angola, que têm desempenhado papel central na formação de empreendedores e na promoção de inovação no país.

A Tupuca, nos primeiros anos, enfrentou dificuldades significativas para atrair financiamento especialmente nos Estados Unidos, por serem pouco sensíveis a projetos focados em mercados africanos. Tentativas de crowdfunding no Indiegogo resultaram em apenas 1.800 dólares arrecadados (Forbes Africa Lusófona, 2023 e PitchBook).

Sem acesso imediato a financiamento externo, a empresa tentou um financiamento local também sem sucesso, devido a instabilidade resultante da crise económica pela queda do preço do petróleo vivida naquele ano. Tendo os investidores acabado por recorrer a meios próprios de financiamento. O ponto de viragem deu-se em 2017, quando venceu a competição da Seedstars, sendo reconhecida como a melhor startup angolana do ano. Em 2018, recebeu o seu primeiro Early Stage Venture Capital, o que validou o modelo de negócio e permitiu expansão tecnológica.

Em 2021, segundo a OECD, foi listada entre as dez startups-modelo da África Austral, sendo a única empresa a representar Angola. Em 2023, venceu o Prémio Sirius na categoria Empreendedor do Ano. Até 2024, havia captado cerca de 520.000 dólares em quatro rodadas de investimento, segundo o PitchBook e Startuplist África (2024). Entre os principais investidores figuram a Seedstars International Venture, o investidor-anjo Pramod Asija e Rohit Daswani, todos com histórico de apoio a empresas inovadoras em mercados emergentes (CB Insights, 2024 e PitchBook).

O apoio financeiro e estratégico dos investidores revelou-se um fator central para a expansão geográfica da Tupuca e a diversificação de serviços, consolidando-a como referência em inovação digital na África Austral.

A estratégia de captação de recursos da Tupuca tem uma abordagem pragmática e orientada para o crescimento sustentável exigida das startups em mercados emergentes. Os investidores-anjo, especialmente focados em mercados africanos, veem a empresa como oportunidade atrativa devido ao seu rápido crescimento e ao aumento da demanda por serviços digitais na África Subsaariana.

2.5 Estratégia de negócio

De acordo com Porter (1980, 1985, 1996), a estratégia empresarial consiste em escolhas que permitem à empresa alcançar uma posição distintiva no mercado e sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo. Tais escolhas podem assentar, entre outras, na liderança de custos ou na diferenciação, mediante a oferta de produtos ou serviços únicos que agreguem valor ao cliente.

Para startups, a literatura recente sublinha a importância de estratégias orientadas para a escalabilidade e rápido crescimento, colocando o cliente no centro do processo de inovação e ajustando continuamente produtos e serviços de acordo com o feedback dos utilizadores (Ries, 2011; Blank, 2013). Uma estratégia eficaz deve contemplar a proposta de valor, segmentação de mercado, modelo de negócio, captação de recursos, inovação e monitorização contínua da execução (Teece, 2010).

No contexto angolano, marcado por condições de mercado voláteis e infraestruturas ainda em desenvolvimento, a adoção de estratégias adaptativas e inovadoras constitui-se como condição essencial para a sobrevivência e expansão das startups (Autio & Rannikko, 2016).

O caso da Tupuca ilustra bem esta abordagem, a estratégia da Tupuca combina inovação contínua e expansão ajustando-se às necessidades dos consumidores e consolidando-se como parte essencial da vida urbana moderna, através de uma plataforma digital integrada.

Entre as principais inovações destacam-se passarem a fazer entregas de Medicamentos, supermercados, artigos de lojas, documentos entre dois endereços, mas sobretudo com o lançamento do serviço de táxis que denominaram como T'Leva. Este novo serviço de táxis, realizados por viaturas elétricas, reforçaram a aposta da empresa em soluções de mobilidade ecológicas e tecnológicas, estabelecendo novamente novos padrões no mercado, desta vez no setor dos transportes em Angola.

A tecnologia desempenha um papel central na estratégia da empresa, permitindo maior eficiência na logística, escalabilidade dos serviços e usabilidade da plataforma digital.

Ao estabelecer parcerias estratégicas com restaurantes, farmácias e outros negócios locais, a empresa criou uma rede de valor que não apenas fortalece a sua própria operação, mas também gera benefícios para os parceiros, ampliando a base de clientes e reduzindo ineficiências operacionais.

O modelo de receita da empresa baseia-se em comissões sobre vendas intermediadas pela plataforma, complementadas por taxas de entrega, enquanto a estrutura de custos é dominada por investimentos em tecnologia, logística, marketing e remuneração da equipa. A ênfase contínua na experiência do cliente e na integração de feedbacks em tempo real reforça a capacidade da startup em ajustar a sua oferta e manter relevância num mercado dinâmico.

Por fim, após consolidar a sua presença em Angola, a empresa iniciou um processo de expansão internacional, operando já na República Democrática do Congo e com perspectivas de crescimento para outros mercados da África Subsaariana.

Tal movimento reflete a maturidade do seu modelo estratégico, assente em inovação, diversificação e na capacidade de adaptação às exigências de economias em desenvolvimento.

2.5.1 Gestão de startups de sucesso

A gestão de startups de sucesso refere-se à capacidade de articular a inovação contínua, a rápida adaptação ao mercado e a escalabilidade do negócio em contextos de incerteza (Ries, 2011). Ao contrário da gestão tradicional, a administração de startups exige experimentação, aprendizagem validada e ciclos iterativos de feedback, conforme enfatiza a metodologia Lean Startup (Ries, 2011). Essa abordagem permite reduzir desperdícios, ajustar produtos em função das necessidades do cliente e alcançar o product-market fit com maior eficiência.

A abordagem de Customer Development, proposta por Blank (2013), complementa essa perspectiva ao sublinhar a importância de validar hipóteses de negócio diretamente com os clientes antes de escalar. Essa lógica é reforçada por Blank & Dorf (2012), que descrevem a filosofia do fail fast, learn faster, crucial para startups em ambientes VUCA, onde a rapidez no teste e no erro pode significar a diferença entre fracasso e crescimento sustentável.

Esse entendimento aproxima-se também do conceito de capacidades dinâmicas, definido por Teece, Pisano e Shuen (1997), que destaca a capacidade de reconfigurar recursos internos e externos em resposta a ambientes voláteis.

Outro elemento essencial é a cultura organizacional, onde Schein (2010) argumenta que a cultura funciona como um sistema de valores e pressupostos que orienta o comportamento coletivo. No contexto de startups, uma cultura que encoraje a aprendizagem contínua, a experimentação e a tolerância ao erro é crucial para lidar com ambientes de elevada incerteza.

A gestão financeira rigorosa surge também como determinante para a sobrevivência e crescimento das startups. Davila, Foster e Jia (2015) defendem que a criação de sistemas de controle financeiro, incluindo a definição de orçamentos e a monitorização de indicadores-chave de desempenho, é essencial não apenas para a sustentabilidade a longo prazo, mas também para a atração de investidores. A transparência e o uso disciplinado dos recursos aumentam a confiança externa e reduzem o risco de falência associado à escassez de capital em estágios iniciais.

Em estágios iniciais, a escassez de capital é um dos maiores obstáculos enfrentados pelas startups. Parker (2018) argumenta que, devido aos recursos financeiros limitados, estas empresas devem adotar uma abordagem prudente na alocação de recursos e na monitorização de indicadores-chave de desempenho. Esse controle rigoroso não apenas assegura a sobrevivência em fases críticas, mas também prepara a startup para dialogar com potenciais investidores, demonstrando disciplina e sustentabilidade financeira.

Outro fator central é o capital humano. segundo Baron e Hannan (2002), a atração e a retenção de talentos qualificados em ambientes de recursos escassos exigem estratégias inovadoras de gestão de pessoas, como a oferta de incentivos não salariais como por exemplo uma participação acionista e a criação de culturas organizacionais motivadoras. O capital humano não é apenas um recurso operacional, mas uma das principais fontes de diferenciação competitiva em startups de base tecnológica ou digital.

Embora a literatura contemporânea ofereça estruturas sistemáticas, os pensadores clássicos acrescentam interessantes perspectivas complementares como Sun Tzu (2010), na obra *A Arte da Guerra*, que afirma que a eficácia estratégica reside em “moldar-se como a água”, ou seja, adaptar-se ao terreno e às circunstâncias. Essa metáfora pode ser relacionada com a moderna noção de adaptabilidade estratégica, fundamental em ambientes de incerteza.

Também Maquiavel (2003), em *O Príncipe*, enfatiza que a liderança deve ser pragmática, flexível e ajustada ao contexto, qualidade indispensável para fundadores de startups em

economias em desenvolvimento, onde as condições políticas e económicas mudam rapidamente.

Na gestão contemporânea, é possível identificar visões empreendedoras de líderes paradigmáticos cujas práticas oferecem insights valiosos para o estudo de startups de sucesso. Steve Jobs, enfatizou que o sucesso resulta da perseverança, do foco irrestrito na experiência do cliente e da ousadia de inovar, mesmo quando o mercado ainda não expressou essa necessidade, alinhando-se com o princípio da centralidade do cliente (Drucker, 1954) e da inovação disruptiva (Christensen, 2016; Isaacson, 2011).

Elon Musk, representa a combinação de visão global transformadora com a aceitação de riscos extremos, perseguindo a escalabilidade agressiva em setores como energia limpa, mobilidade elétrica e exploração espacial, ilustrando como a visão de longo prazo pode redefinir indústrias inteiras (Vance, 2015).

Já Jeff Bezos, fundador da Amazon, consolidou um modelo assente na obsessão pelo cliente, na cultura de experimentação contínua e no reinvestimento em crescimento de longo prazo, demonstrando como a disciplina estratégica pode transformar uma startup em líder global (Stone, 2013).

Estes três líderes simbolizam abordagens distintas que, embora oriundas de ecossistemas maduros, fornecem inspiração e pontos de contraste para startups em mercados emergentes, como o angolano, onde fatores estruturais exigem adaptações pragmáticas.

Em contextos como Angola, essas visões oferecem tanto inspiração para inovação radical quanto alerta para a importância de compreender e dialogar com regimes institucionais, ao invés de confrontação direta, como condição para a escalabilidade.

O caso da Tupuca, primeira plataforma digital de entregas em Angola, a startup construiu um modelo de negócio baseado em tecnologia móvel simples e acessível, capaz de ultrapassar as limitações da infraestrutura digital local. Através de parcerias estratégicas com restaurantes, farmácias e fornecedores, criou valor partilhado, ampliando a sua rede e gerando benefícios mútuos.

Esses acordos foram essenciais para superar as dificuldades logísticas comuns em economias em desenvolvimento, como infraestrutura limitada e cadeias de fornecimento fragmentadas, permitindo otimizar as suas operações e expandir sua presença no mercado de forma eficiente.

A empresa também está comprometida em criar um ambiente de negócios inclusivo e investiu em formação e tecnologia para seus parceiros. Esse investimento em capital humano ajudou a consolidar a sua reputação como uma plataforma confiável e de alto valor no mercado.

A sua cultura organizacional flexível permitiu rápidas respostas às condições do mercado angolano, enquanto a liderança inovadora introduziu serviços diferenciados, como o T’Leva, pioneiro em mobilidade elétrica no país. Em 2021, a empresa implementou um modelo de franquia, permitindo expandir as suas operações em Angola e preparar a entrada noutros mercados africanos, associando crescimento à criação de emprego e fortalecimento do empreendedorismo local (Machado, 2020; Silva & Costa, 2021; Thompson, 2020).

O caso da Tupuca oferece lições valiosas, entre os principais fatores de sucesso, destacam-se: o foco no cliente (compreender as necessidades do público-alvo para desenvolver soluções de conveniência), a adoção de tecnologia adequada (optou por soluções simples e eficazes que ultrapassem limitações de infraestrutura), as parcerias locais estratégicas e o ajuste às condições de mercado (adaptando o modelo de negócios às especificidades locais, incluindo normas, infraestruturas e dinâmicas culturais).

O percurso da Tupuca demonstra que, em economias em desenvolvimento, a combinação de modelo de negócio claro, resiliência, execução disciplinada, estruturas de apoio, inovação pragmática, gestão eficiente de recursos e foco no cliente pode transformar restrições estruturais em vantagens competitivas sustentáveis.

2.6 Súmula de revisão da literatura

A presente revisão de literatura reúne as principais referências teóricas que sustentam as questões de investigação desta dissertação, organizada em torno de quatro eixos centrais: (i) o empreendedorismo e a inovação em mercados emergentes; (ii) modelos de negócio e capacidades dinâmicas; (iii) estratégias de fidelização e Customer engagement no ambiente digital; e (iv) internacionalização de startups em contextos de elevada incerteza.

(i) Empreendedorismo e Inovação em Mercados Emergentes

O estudo do empreendedorismo tem as suas raízes nas teorias clássicas de Schumpeter (1934), que descreveu o empreendedor como agente de “destruição criativa”. Este conceito, ainda atual, ajuda a compreender como as startups introduzem novos modelos de negócio capazes de reconfigurar setores inteiros. Em Angola, onde os setores formais enfrentam

limitações estruturais e um elevado nível de informalidade, as startups digitais como a Tupuca desempenham precisamente esse papel transformador, criando soluções que superam as falhas de mercado e promovem a inclusão económica.

Christensen (1997) acrescentou à discussão a noção de inovação disruptiva, que descreve a forma como soluções simples e acessíveis conseguem desafiar incumbentes estabelecidos. A introdução da Tupuca em 2015, num contexto de penetração limitada da Internet (25%) e de utilização reduzida de smartphones fora das elites urbanas, constitui um exemplo de inovação disruptiva aplicada a mercados emergentes.

Estudos recentes confirmam a importância deste fenómeno no contexto africano. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024) destaca que os países africanos apresentam taxas de atividade empreendedora acima da média global, mas fortemente associadas ao empreendedorismo de necessidade. Casos como a Tupuca demonstram a emergência de empreendedores de oportunidade, que utilizam tecnologia para criar valor sustentável. Da mesma forma, Vedana, D. (2025) sublinha que o empreendedorismo digital em países africanos representa não apenas um vetor económico, mas também um mecanismo de inclusão social e de confiança institucional.

Parker, Audretsch & Elston (2024) mostram que os empreendedores nestes contextos enfrentam restrições de capital, défices de infraestrutura e falta de políticas públicas adequadas, mas conseguem responder com flexibilidade estratégica e alianças colaborativas. Esta conclusão converge com a análise da UNCTAD (2023), que reforça que a ausência de políticas públicas coordenadas em Angola condiciona a difusão digital e a escalabilidade das startups.

Este enquadramento ajuda a explicar o sucesso da Tupuca, pois mais do que introduzir tecnologia, a empresa conseguiu articular redes de valor e criar hábitos de consumo digitais num ecossistema extremamente frágil.

Assim, a literatura converge na ideia de que startups digitais em África não são meros negócios de nicho, mas sim instrumentos de transformação estrutural que aproximam os consumidores a serviços modernos e criam dinâmicas de mercado inovadoras.

(ii) Modelos de Negócio e Capacidades Dinâmicas

O conceito de modelo de negócio tem sido amplamente discutido nas últimas duas décadas. Osterwalder & Pigneur (2010), com o Business Model Canvas, ofereceram uma ferramenta

para sistematizar a lógica de criação, entrega e captura de valor. Contudo, a literatura recente vai além da representação estática e enfatiza a necessidade de modelos evolutivos. Zott & Amit (2023) defendem que a verdadeira inovação em modelos de negócio decorre da capacidade de interligar recursos internos com redes externas, criando um ecossistema de valor.

É neste ponto que a teoria das capacidades dinâmicas assume grande relevância. Teece, Pisano & Shuen (1997) e, posteriormente, Teece (2018), sustentam que a sobrevivência em ambientes turbulentos depende da habilidade da empresa em integrar, reconfigurar e renovar continuamente os seus recursos. Em economias em desenvolvimento, onde as condições mudam rapidamente, estas capacidades são particularmente críticas.

No caso da Tupuca, a adaptação a Angola exigiu precisamente esse tipo de agilidade. A introdução de pagamentos digitais, a diversificação para novos segmentos e a pedagogia de consumo são exemplos claros de como as capacidades dinâmicas foram operacionalizadas.

Autores contemporâneos reforçam esta visão. Parker et al. (2024) analisam startups africanas e concluem que a sua vantagem competitiva não reside apenas em tecnologia, mas na capacidade de implementar soluções globais para contextos locais, ajustando-se as limitações estruturais. De forma semelhante, Bastos, Muylder & Silva (2024) argumenta que a resiliência das startups em mercados emergentes resulta da combinação entre inovação pragmática e as alianças estratégicas inclusivas.

O relatório da UNCTAD (2023) acrescenta que, em países como Angola, a ausência de políticas públicas eficazes força startups a desenvolverem estratégias de inovação frugal e a recorrerem a parcerias locais como mecanismo de sobrevivência.

Além disso, os princípios do Lean Startup (Ries, 2011) e do Customer Development (Blank, 2013) encontram eco no percurso da Tupuca. A experimentação contínua, ilustrada pela campanha do gelado grátis, demonstra a aplicação prática da aprendizagem validada como motor de adaptação.

(iii) Estratégias de Fidelização e Customer Engagement

A fidelização de clientes também é um dos temas centrais desta dissertação. Reichheld (2003) destacou que a lealdade não se reduz a repetição de compras, mas sim a um processo de criação de valor relacional que aumenta a vida útil do cliente e fortalece a competitividade.

No ecossistema digital, a fidelização ganha contornos ainda mais complexos. Lemon & Verhoef (2016) defendem que a experiência integrada para o cliente, onde todos os canais de comunicação e de venda estão interligados (experiência omnicanal) é determinante para a retenção, enquanto Verhoef et al. (2024) reforçam que os consumidores esperam interações personalizadas e consistentes em todos os pontos de contacto.

No caso dos mercados emergentes, a fidelização depende de fatores adicionais conforme destacam McAfee & Brynjolfsson (2024), a personalização baseada em dados é essencial, mas só gera impacto quando combinada com estratégias de confiança. Esta conclusão é corroborada por relatórios recentes da OECD (2024), que reforçam a importância da confiança digital em contextos de baixa literacia tecnológica.

Estudos recentes confirmam de Nolato & Zhang (2025) mostram que, no mercado angolano, os canais digitais interativos como WhatsApp e SMS são determinantes para fortalecer a confiança dos consumidores e aumentar a lealdade. De forma complementar, Pereira et al. (2025) identificaram confiança, personalização, inovação tecnológica e engagement como os principais determinantes da fidelização digital em mercados globais.

A Tupuca reflete estas dinâmicas ao integrar múltiplos canais de comunicação desde SMS, WhatsApp e notificações push, pop-ups, reforçando a proximidade com o cliente e criando rotinas digitais que aumentam a utilização recorrente. A fidelização não resulta apenas de promoções ou descontos, mas da experiência confiável, personalizada e sem fricções, apoiada por motoristas treinados e suporte em tempo real.

Estudos africanos recentes (Cleynse et al., 2025) reforçam que a digitalização de micro e pequenas empresas não só aumenta a competitividade como também fortalece relações com consumidores, auxiliando na criação de um ciclo virtuoso de confiança e recorrência.

Este enquadramento evidencia que a fidelização em startups digitais africanas deve ser entendida como um processo sistémico, no qual a tecnologia, a confiança e a interação humana se complementam.

(iv) Internacionalização de Startups em Contextos de Incerteza

A literatura tradicional sobre internacionalização, é dominada por duas correntes principais. A primeira, representada pela Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) que defende que as empresas se expandem de forma gradual, acumulando conhecimento em mercados geograficamente ou culturalmente próximos antes de arriscar em ambientes mais distantes.

A segunda, de Dunning (1988) que propõe o paradigma eclético, em que a decisão de internacionalização depende da combinação de vantagens de propriedade (ownership), localização (location) e internalização (internalization).

Estas abordagens, embora influentes, mostram-se limitados para explicar a internacionalização de startups digitais em economias em desenvolvimento. Em primeiro lugar, porque pressupõem mercados relativamente estáveis e acesso a informação incremental que são condições ausentes em países como Angola ou RDC. Em segundo lugar, porque não contemplam o papel acelerador das tecnologias digitais, que permitem a entrada em novos mercados de forma mais rápida e experimental.

Foi neste sentido que emergiram os estudos como os de Knight & Cavusgil (2004) que introduziram o conceito de born globals, que descreve empresas que se internacionalizam rapidamente, ainda assim, a realidade africana exige adaptações. Barreto (2024) que analisou a internacionalização de PMEs moçambicanas, a entrada em mercados africanos lusófonos é marcada por constrangimentos institucionais, escassez de recursos e forte necessidade de adaptação cultural. Estudos da UNCTAD (2025) argumentam que startups africanas precisam de desenvolver capacidades dinâmicas contextuais, ou seja, mecanismos para adaptar estratégias a diferentes ambientes institucionais, culturais e regulatórios.

A expansão da Tupuca para a RDC confirma esta perspectiva, embora tenha replicado aprendizagens de Angola com a educação do consumidor, confiança digital, entre outras, precisou de ajustar outros aspetos como os meios de pagamento, adaptar campanhas a uma população francófona e firmar parcerias institucionais para legitimar a sua operação.

Ernst & Young (EY, 2025) aponta que a internacionalização em África não deve ser entendida como simples transposição de modelos, mas como um processo de coevolução entre startups e os ecossistemas locais. Nesse sentido, a experiência da Tupuca demonstra que a escalabilidade em mercados emergentes depende da flexibilidade estratégica e da capacidade de gerar legitimidade através de alianças locais.

Outro contributo relevante para este debate é o das capacidades dinâmicas contextuais (Teece, 2018; Parker et al., 2024). Ao contrário das capacidades dinâmicas genéricas, estas referem-se especificamente à habilidade de adaptar recursos e estratégias a ambientes institucionais e culturais distintos.

No caso da Tupuca, isso traduziu-se na adaptação linguística, na integração com operadores de telecomunicações congolezes, com maior dependência de carteiras móveis locais em detrimento de cartões bancários e nas parcerias institucionais para reforçar a legitimidade da operação.

Para além do contexto africano, estudos em economias em desenvolvimento da Ásia e América Latina oferecem pontos de comparação. López & Kundu (2024) analisam startups digitais indianas e brasileiras, concluindo que a internacionalização nestes contextos também depende mais de estratégias relacionais como parcerias, alianças público-privadas, cooperação com fintechs, do que de vantagens tecnológicas isoladas. Isso confirma que a lógica do ir sozinho, típica de startups do Vale do Silício não é viável em ecossistemas emergentes.

O Relatório GEM (2024) reforça que, em África, as startups que conseguem internacionalizar-se são aquelas que adotam estratégias de capitalismo inclusivo, onde todos os stakeholders locais capturam benefícios desde os motoristas a restaurantes, operadores móveis e governos. Esse alinhamento cria uma rede de interesses que protege a empresa da entrada de concorrentes e facilita a aceitação em novos mercados.

O caso da Tupuca também pode ser interpretado à luz do conceito de legitimidade institucional (Schumann, 1995; atualizado por Zahra & Wright, 2023). A entrada em mercados como a RDC requer mais do que tecnologia funcional, exige legitimação junto dos consumidores, parceiros e autoridades locais. Esse processo de legitimação não é automático, mas construído através de interações repetidas, marketing educacional e colaborações estratégicas.

2.7 Questões de investigação

O presente estudo parte de um problema central, que consiste em compreender como uma startup digital consegue consolidar e expandir o seu modelo de negócio num contexto caracterizado por elevada instabilidade institucional e fragilidades estruturais, como é o caso do mercado angolano.

Este problema pode ser analisado em três dimensões complementares:

Em primeiro lugar, qualquer modelo digital depende da sua capacidade de criar e manter uma base de utilizadores recorrentes, o que conduz à necessidade de compreender como a

Tupuca constrói relações duradouras com os seus clientes num contexto de baixa confiança institucional.

Em segundo lugar, a sustentabilidade dessa relação com o mercado depende da capacidade interna da empresa de adaptar continuamente o seu modelo de negócio às condições locais.

Por fim, se o modelo for suficientemente robusto, coloca-se a questão da sua escalabilidade para outros mercados com características institucionais semelhantes ou até mais complexas, como no caso da expansão para a República Democrática do Congo.

Neste enquadramento, as questões de investigação não surgem de forma isolada, mas como a decomposição lógica deste problema central. Assim, o estudo estrutura-se em torno das seguintes questões:

1. Como as estratégias da Tupuca contribuem para a fidelização dos seus utilizadores?
2. Como a Tupuca adaptou o seu modelo de negócio face às condições institucionais e estruturais do mercado angolano?
3. Como a expansão da Tupuca para a RDC implicou ajustamentos no seu modelo de negócio?

As questões de investigação foram formuladas de modo a assegurar o alinhamento direto com os objetivos do estudo e com a metodologia adotada.

Cada questão orienta a recolha e a análise de dados, permitindo avaliar, respetivamente, os mecanismos de fidelização de clientes, os processos de adaptação do modelo de negócio e o potencial de escalabilidade internacional.

Esta estrutura garante coerência entre os objetivos definidos, as opções metodológicas e a interpretação dos resultados.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de dissertação adota uma abordagem de métodos mistos e combina elementos qualitativos e quantitativos para proporcionar uma compreensão abrangente dos fatores de sucesso e dos desafios enfrentados pela startup num ambiente ainda pouco estudado. O estudo de caso nesta perspetiva permite explorar como a Tupuca inovou e superou as barreiras estruturais, em profundidade (componente qualitativa, e ao mesmo tempo captar as perceções do público-alvo (componente quantitativa) gerando insights ricos e hipóteses para futuras investigações em ecossistemas semelhantes.

Dado o limitado conhecimento prévio sobre os fatores de sucesso de startups no contexto angolano, a componente qualitativa feita através das entrevistas semiestruturadas e pesquisas, permitiu compreender as dinâmicas do ecossistema empreendedor angolano, estratégias de crescimento e os desafios enfrentados pela empresa num mercado caracterizado por infraestruturas frágeis, baixa penetração digital e um acesso limitado a capital de risco.

A complementar o estudo, a abordagem quantitativa foi importante e permitiu conhecer as tendências, os padrões do mercado e a relação da Tupuca com o seu público-alvo. Os dados recolhidos nesta fase foram relevantes para dar um novo enquadramento e, de certa forma, e validar a componente qualitativa.

A escolha desta metodologia mista justifica-se plenamente pela complexidade do fenómeno em estudo e pelo limitado conhecimento prévio sobre os fatores de sucesso de startups no contexto angolano. Foi a combinação da análise profunda que o estudo de caso proporcionou com a visão mais ampla que a recolha de dados por questionário permitiu que ajudou a ter uma visão mais completa das estratégias de crescimento e os desafios deste mercado que é conhecido por ter infraestruturas ainda frágeis, pouca adesão digital e um acesso ao investimento que se revela mais restrito.

Através dessa abordagem integrada, o presente estudo não só procura compreender o percurso da Tupuca desde a sua conceção até à sua consolidação como uma das principais startups angolanas, mas também visa identificar e explorar as melhores práticas. Estas práticas podem servir de conselho valioso para empreendedores, investidores e formuladores

de políticas interessados em promover o crescimento de startups em mercados emergentes, fortalecendo o ecossistema empreendedor em Angola e em outros países africanos.

A abordagem de métodos mistos foi escolhida precisamente para responder às questões de investigação formuladas. A componente qualitativa permite compreender os processos de adaptação estratégica e inovação organizacional, enquanto a componente quantitativa permite para avaliar as perceções dos utilizadores e padrões de fidelização. Desta forma, a metodologia adotada assegura correspondência direta entre as questões de investigação, os objetivos do estudo e a evidência empírica recolhida..

3.1 Recolha de dados

O universo de estudo deste trabalho concentra-se na Tupuca SA, uma startup inovadora no setor de entregas digitais em Angola.

A Tupuca foi selecionada como objeto de estudo devido à sua posição de destaque no ecossistema empreendedor angolano e ao seu papel de liderança na transformação digital do setor de entregas. A participação da empresa Tupuca no mercado angolano é particularmente reconhecida em função da sua influência no comportamento do consumidor, criação de emprego e evolução digital do angolano.

A empresa demonstra como a inovação tecnológica pode ser uma ferramenta poderosa para superar desafios operacionais e logísticos num mercado complexo, oferecendo insights valiosos sobre práticas inovadoras, resiliência, estratégias de sucesso e sustentabilidade, criando uma oportunidade única para analisar as dinâmicas e os obstáculos enfrentados por startups em Angola.

Além disso, a Tupuca serve como um exemplo representativo da capacidade das startups em fomentar mudanças sociais positivas e contribuir para o desenvolvimento económico sustentável em economias em desenvolvimento, aspetos que são centrais para este estudo.

3.1.1 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de múltiplos instrumentos para garantir a obtenção de informações ricas e diversificadas:

1. Entrevistas semiestruturadas com o Cofundador e administrador, Wilson Ganga, e análise de entrevista pública com o Fundador e CEO, Erickson Mvezi, com o objetivo de obter insights detalhados sobre as estratégias de gestão, os desafios enfrentados e

as práticas de inovação implementadas pela empresa. A entrevista com o Sr. Ganga foi conduzida de forma semiestruturada com base no guião apresentado no Anexo 1, abordando tópicos como adaptação ao mercado, obtenção de recursos e estabelecimento de alianças-chave. A transcrição integral desta entrevista encontra-se no Apêndice A (E1). Já a entrevista com o Sr. Mvezi corresponde a uma transcrição de fonte externa, incluída no Apêndice B (E2).

2. Foi elaborado um questionário e distribuído online a 355 pessoas para avaliar a perceção dos consumidores e parceiros sobre os serviços e o impacto da Tupuca no mercado angolano. Os participantes foram seleccionados através de amostragem intencional (*purposive sampling*), visando indivíduos com conhecimento e experiência direta com a trajetória da Tupuca e o ecossistema angolano de startups.
3. Análise de Entrevistas do Fundador e CEO: Foram coletadas e analisadas entrevistas realizadas online com o fundador e CEO da Tupuca, Sr. Erickson Mvezi. As entrevistas proporcionaram uma visão pessoal e estratégica sobre a visão da empresa, seus objetivos de longo prazo e as estratégias utilizadas para superar os desafios do mercado angolano. Relativamente ao questionário, era composto por 17 perguntas, distribuído em temas como a qualidade do serviço, a confiabilidade e o impacto no crescimento dos negócios parceiros. Foi distribuído através de redes sociais e canais parceiros da Tupuca.
4. Esquema para entrevista e questionário: O roteiro de entrevista utilizado foi semiestruturado (Anexo 1), permitindo flexibilidade para explorar tópicos emergentes, mas guiadas por um protocolo pré-definido cobrindo áreas chave como: a génese da ideia, modelo de negócio e adaptações, desafios operacionais e estratégicos (financiamento, talento, regulamentação), estratégias de crescimento e escalabilidade, cultura organizacional, e perceções sobre o ecossistema angolano. O questionário seguiu a mesma métrica, mas um pouco mais voltada para a experiência enquanto cliente e parceiro. Este instrumento foi de extrema importância para a profundidade de informações obtidas facilitando uma análise qualitativa robusta.
5. Recolha de Dados Secundários: Adicionalmente às entrevistas e ao questionário, dados foram reunidos a partir de relatórios corporativos, publicações online e documentos oficiais da Tupuca. Estes dados enriquecem as informações recolhidas

nas entrevistas e ajudam a perceber de forma mais clara as operações e desempenho da empresa.

De acordo com Hill e Hill (2008), as entrevistas estruturadas seguem rigorosamente um protocolo pré-determinado que estabelece a ordem das perguntas da entrevista garantindo consistência e repetibilidade. Em contraste, as entrevistas semiestruturadas mantêm uma flexibilidade deliberada, aproximando-se de uma conversação fluida, embora ainda orientadas por um guião que serve como referência para explorar temas específicos em maior profundidade. Essa metodologia promove uma abordagem mais flexível e responsiva em relação às particularidades emergentes nas interações, o que leva a uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos que estão sendo estudados.

A coleta de dados foi feita de 3 formas. Através de entrevistas com pessoas que tinham conhecimento profundo das atividades da Tupuca e do mercado angolano, por observação direta, uma vez que sou uma das utilizadoras pioneiras, principalmente da logística de entrega e funcionamento da plataforma digital e por acesso a documentos disponibilizados como notícias de jornais, relatórios de empreendedorismo, conseguindo assim validar as informações obtidas através das entrevistas.

3.2. Tratamento de dados

Análise de conteúdo

Os dados coletados nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, método qualitativo que permite identificar, classificar e interpretar padrões e temas emergentes (Braun & Clarke, 2006). Para assegurar a consistência e validade dos dados, a análise de conteúdo foi realizada em etapas estruturadas da seguinte maneira:

As entrevistas foram todas transcritas de forma integral, de modo que não se perdesse nenhum detalhe que pudesse ser importante. As transcrições foram revisadas para identificar unidades de significado relevantes, que foram posteriormente codificadas de acordo com categorias temáticas predefinidas e emergentes (História e Fundação da Tupuca, modelo de negócio, Estratégias de Crescimento, Recursos, Experiência do Cliente, Desafios e aprendizado, e percepções sobre o ecossistema angolano como impacto económico e social e visão futura).

Com base nas categorias codificadas, desenvolveram-se temas centrais que refletem as questões principais do estudo. Os temas identificados foram interpretados à luz da literatura

existente, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas adotadas pela Tupuca e de seu impacto no ecossistema empreendedor angolano.

Para assegurar a confiança da análise, foram feitas verificações cruzadas e triangulações com dados secundários, assegurando que as conclusões tiradas eram consistentes e fortes. A fiabilidade das informações foi assegurada através da descrição transparente do processo de codificação e análise, permitindo a rastreabilidade das conclusões.

3.3 Método: Estudo de caso

Os métodos de pesquisa são a base para a realização de qualquer pesquisa científica, orientam a coleta, análise e interpretação de dados. A validade e a confiabilidade dos resultados, juntamente com a replicabilidade do estudo, dependem da seleção da metodologia mais apropriada (Creswell & Creswell, 2017).

O presente trabalho adota o método de estudo de caso (case study) para investigar em profundidade a atuação da Tupuca no mercado angolano. A análise de caso consiste na exploração de um acontecimento atual em sua situação prática usando várias fontes de prova para formular um entendimento completo.

Este método é especialmente apropriado para entender fenômenos complexos em seus contextos reais, oferecendo uma análise minuciosa e contextual das estratégias e práticas empresariais. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é descrito como uma abordagem que investiga minuciosamente situações intrincadas, nas quais as fronteiras entre o fenômeno em análise e o contexto não são nitidamente definidas. Este método é particularmente útil em investigações que buscam entender o "como" e o "porquê" de um fenômeno, permitindo uma análise abrangente e holística.

Além disso, autores mais recentes reforçam a pertinência desta metodologia. Annamalah (2024) destaca que, quando bem desenhado, o estudo de caso oferece evidência empírica rica e contextualizada, sendo particularmente valioso para entender processos de inovação, adaptação e gestão estratégica em organizações reais. Miller (2023) propõe um guia passo-a-passo para estudos de caso qualitativos, enfatizando a formulação clara de perguntas de investigação, seleção intencional do caso, coleta de dados diversificada e análise temática rigorosa para assegurar validade e confiabilidade.

A escolha do método de estudo de caso foi motivada pela necessidade de obter uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas e externas que influenciam o sucesso de

uma startup num mercado emergente como o de Angola. Neste caso, a Tupuca foi escolhida como um caso representativo das startups em economias em desenvolvimento, permitindo a exploração das suas práticas de gestão, inovação e adaptação estratégica.

No campo dos mercados emergentes, Klarin (2024) defende que o estudo de caso qualitativo é particularmente adequado para captar interações complexas entre organizações e contexto, como limitações de infraestrutura, regulação deficiente e especificidades culturais. Este ponto é especialmente relevante no presente trabalho, dado que a Tupuca atua em Angola, um ambiente marcado por fragilidades institucionais e tecnológicas. Já Fragkandreas et al. (2025) alertam para os paradoxos inerentes a este método, lembrando que a profundidade obtida pode limitar a generalização dos resultados, exigindo do investigador transparência na explicitação das limitações e no enquadramento das conclusões.

A Tupuca, com seu histórico de crescimento e impacto notável, proporciona uma oportunidade singular para examinar como startups podem se desenvolver em ambientes desafiadores e induzir mudanças económicas e sociais benéficas. O caso da startup angolana Tupuca revela como a empresa foi estruturada e aproveitou a sua estratégia de negócios num ambiente desfavorável, cobrindo assim todas as possíveis variáveis interrelacionadas (Stake, 1995).

O modelo de estudo de caso apresenta, assim como quaisquer outros modelos de pesquisa científica, vantagens e desvantagens, em função da corrente de pesquisa empreendida, nomeadamente:

| Vantagens do Modelo Analítico | Critério | Descrição |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| | Profundidade de Análise | Proporciona uma investigação aprofundada e abrangente das práticas empresariais e seu impacto (YIN, 2018; Annamalah, 2024). |
| | Contextualização | Auxilia na compreensão das interações entre a empresa e o meio, englobando fatores económicos, sociais e tecnológicos (Creswell & Creswell, 2017; Klarin, 2024). |
| | Flexibilidade | Acomoda diversos tipos de dados e fontes de prova, enriquecendo a análise com várias perspetivas (Miller, 2023). |

| Desvantagens do Modelo Analítico | Critério | Descrição |
|----------------------------------|------------------------|---|
| | Generalização Limitada | Proporciona uma investigação aprofundada e abrangente das práticas empresariais e seu impacto (Yin, 2018; Fragkandreas et al., 2025). |
| | Subjetividade | Auxilia na compreensão das interações entre a empresa e seu meio, englobando fatores económicos, sociais e tecnológicos (Stake, 1995; Annamalah, 2024). |
| | Consumo de Tempo | Acomoda diversos tipos de dados e fontes de prova, enriquecendo a análise com várias perspetivas (Miller, 2023). |

Não obstante essas limitações, o estudo de caso é considerado o método mais apropriado ao presente trabalho, pela riqueza e o carácter contextual que pode fornecer com relação às estratégias e práticas da Tupuca. A profundidade da análise possibilitada por este método contribui significativamente para a identificação de fatores de sucesso e desafios enfrentados pelas startups em mercados emergentes, oferecendo insights valiosos para empreendedores, formuladores de políticas e académicos.

4. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO

4.1 Ecossistema empreendedor em África

O empreendedorismo africano tem-se consolidado como motor de inovação e desenvolvimento económico, com a Nigéria, o Quênia e a África do Sul a emergirem como referências continentais.

Em “*Analyzing Determinants’ Priorities of Entrepreneurial Ecosystems for ICT Startups in Sub-Saharan Africa*” (2025), os autores investigaram, via entrevistas com *stakeholders* em ecossistemas de startups da Nigéria, Quênia e África do Sul, os fatores críticos e as prioridades diferenciadas desses contextos de transição económica. Entre os determinantes mais valorizados estão o capital humano, a conectividade digital, a governança institucional e o acesso a financiamento.

Essa investigação evidencia que os ecossistemas de startups africanos não são homogêneos, e que cada país possui desafios específicos de infraestrutura, regulação e cultura empreendedora.

Na Nigéria, Lagos é considerada o “Silicon Valley africano”, impulsionada por uma população jovem, um vasto mercado consumidor e forte digitalização. O país conta com mais de 3.360 startups tecnológicas sobretudo no setor das fintechs, com casos de sucesso como Paystack, Flutterwave e Jumia (Statista, 2023). O ambiente é reforçado por hubs como o CcHub, mas limitado por problemas estruturais, como instabilidade energética, conectividade irregular e políticas governamentais voláteis (African Development Bank, 2022).

O Quênia destaca-se pela inovação em inclusão financeira, tendo criado o revolucionário sistema de dinheiro móvel M-Pesa, que ampliou o acesso da população a serviços financeiros formais. A capital Nairobi consolidou-se como o hub tecnológico, com forte apoio governamental e parcerias público-privadas, as Startups como a Twiga Foods exemplificam soluções de impacto social (World Bank, 2021; McKinsey & Company, 2020). Ainda assim, burocracia, dificuldades de crédito e impostos elevados permanecem como entraves.

A África do Sul apresenta o ecossistema mais consolidado do continente, beneficiando de infraestruturas desenvolvidas, um setor financeiro robusto e universidades de prestígio que impulsionam a inovação. Empresas como Yoco, Mr D Food e SweepSouth são exemplos de

soluções adaptadas ao mercado local (GEM 2022). Contudo, desafios como a exclusão digital persistente, burocracia e elevado custo de vida limitam a expansão de novos negócios.

Comparativamente com estes gigantes, Angola encontra-se numa fase embrionária, com um ecossistema ainda emergente, mas enfrenta desafios semelhantes. A análise dos ecossistemas empreendedores da Nigéria, Quênia e África do Sul revela que o sucesso das startups nesses países está fortemente ligado a fatores como financiamento acessível, apoio governamental e capacidade de adaptação às necessidades locais.

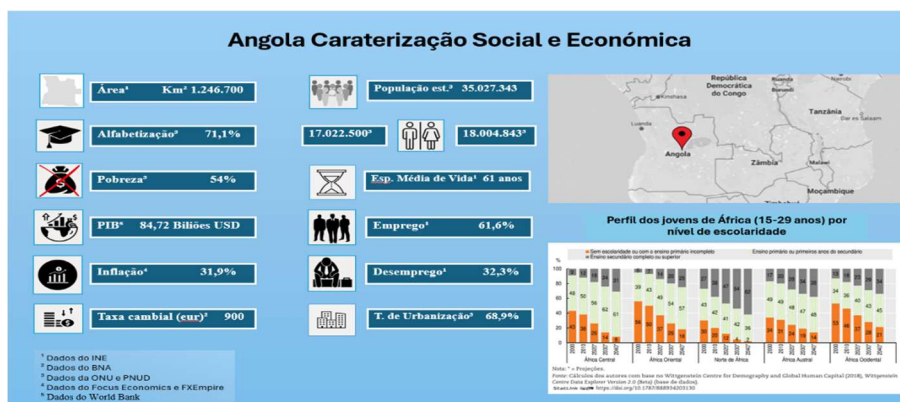
Segundo a experiência desses três países evidencia lições relevantes para Angola, nomeadamente a necessidade de expandir rapidamente soluções de fintechs e meios digitais de pagamento, a relevância das parcerias público-privadas e de políticas fiscais de incentivo à inovação e a importância de um ambiente regulatório estável e de ecossistemas académicos que alimentem a inovação.

Para startups angolanas como a Tupuca, estas experiências sugerem que o sucesso dependerá de políticas de incentivo fiscal, investimentos em infraestrutura digital, parcerias estratégicas com o governo e maior acesso a financiamento. Além disso, inspiram a aposta em soluções de digitalização adaptadas a setores subdesenvolvidos, transformando limitações estruturais em oportunidades de crescimento.

4.2 Ecossistema empreendedor em Angola

O empreendedorismo em países em desenvolvimento, tem assumido um papel central na dinamização económica e social, sobretudo através da economia informal, que sustenta milhões de famílias, ajudando-os a melhorar o nível de vida da população em geral e a combater a pobreza.

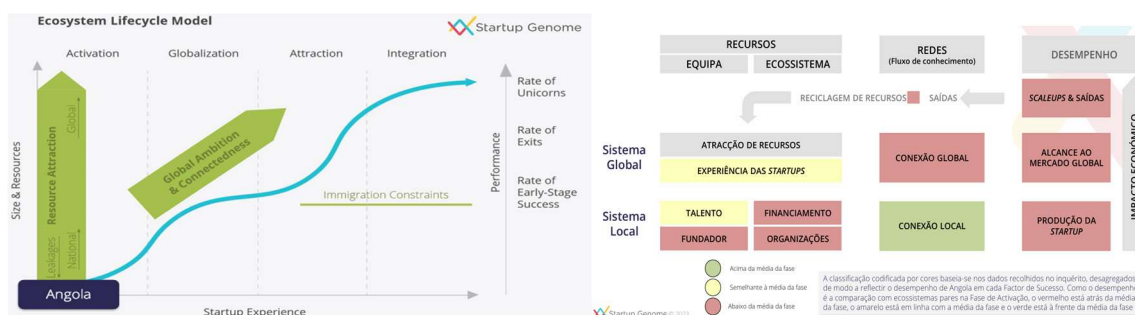
Figura 5 Indicadores sociais e económicos de Angola - 2024



Fonte: Elaboração própria segundo dados do INE/BNA/PNUD/ONU/World Bank/ FocusEconomic e FXEmpire

Em Angola o empreendedorismo desempenha um papel importante na dinâmica económica e social do país, como evidenciado nos relatórios do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Segundo estes relatórios, o país apresenta uma das mais elevadas taxas de atividade empreendedora (TEA) da África Subsaariana, atingindo 53,4% em 2022, o que coloca mais de um terço da população adulta envolvida em negócios iniciais ou estabelecidos.

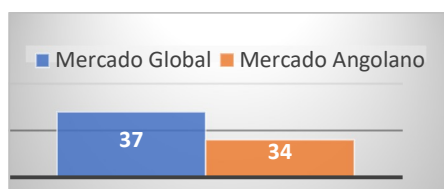
Figura 6 Modelo do ciclo de vida do ecossistema de empreendedorismo e resumo dos fatores de sucesso



Fonte: Avaliação do Ecossistema – IFC Startup Genome (2023)

Apesar do dinamismo, o ecossistema angolano caracteriza-se por estar em fase emergente. Segundo o Startup Genome/IFC (2023), existem cerca de 125 startups tecnológicas ativas, operando num ambiente limitado em recursos, mas com elevado potencial de expansão. A juventude é a principal protagonista: 58,6% dos empreendedores têm entre 25 e 34 anos, e 56,4% situam-se entre 18 e 24 anos (GEM de 2022-2023).

Gráfico 2 Idade Média do Empreendedor



Fonte: Elaboração própria segundo dados do (GEM 2022-2023)

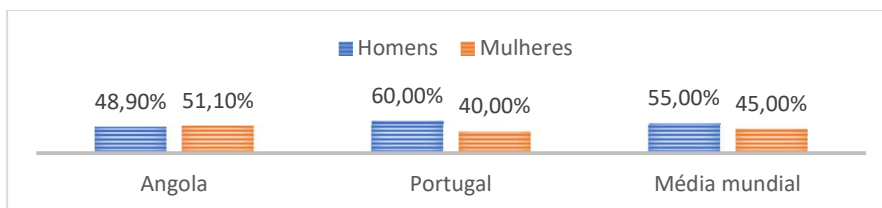
No entanto, segundo o World Bank 2021, a falta de qualificação formal e a taxa de desemprego juvenil (83%) e dos poucos jovens que estão empregados, 85% estão no setor informal, consolidando o empreendedorismo por necessidade como o padrão dominante.

Um traço marcante do caso angolano é o empreendedorismo feminino, em que Angola lidera o ranking global do GEM com 51,1% de mulheres ativas neste setor, superando economias como Portugal e Arábia Saudita. Em contextos de baixa renda, o envolvimento feminino é fortemente impulsionado pela necessidade de gerar renda alternativa, em contraste com os

países desenvolvidos, onde prevalece o empreendedorismo por oportunidade (GEM 2022-2023).

Organizações locais como a Federação de Mulheres Empreendedoras de Angola (FMEA) reforçam esse protagonismo ao criar redes de apoio que combatem a pobreza e a fome (Economia & Mercado 2023).

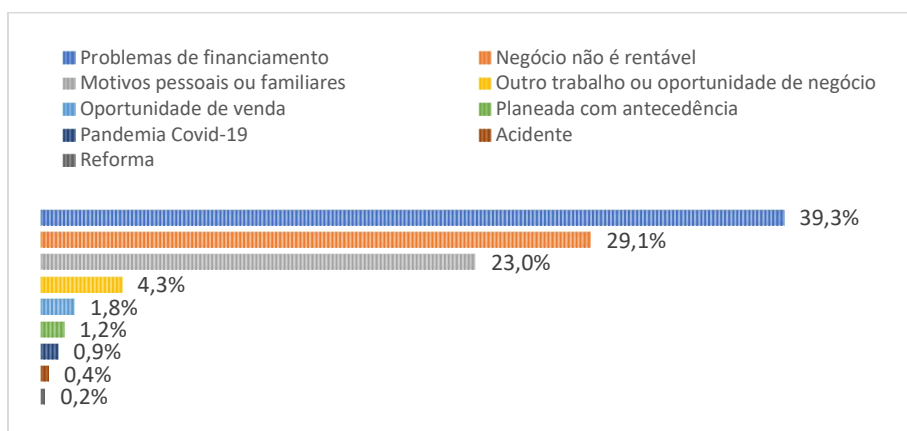
Gráfico 3 Percentagem de empreendedor por género



Fonte: Elaboração própria do autor segundo dados do (GEM 2022-2023)

A evolução do ecossistema é, contudo, marcada por fragilidades estruturais como limitações de financiamento, o acesso precário a crédito, a baixa literacia digital, a infraestrutura tecnológica deficiente e os elevados custos operacionais.

Gráfico 4 Motivos de cessação de negócios - Empreendedor Angolano



Fonte: Elaboração própria do autor segundo dados da Forbes África lusófona

Estes fatores dificultam a consolidação de negócios, como demonstram as taxas de cessação: 26% em 2018, 39% em 2020 (com a crise e a pandemia) e 30% em 2022 (Forbes África lusófona, 2022). Ainda assim, a crise estimulou a inovação, com maior adoção do comércio digital e soluções locais em setores como fintech, agritech e energias renováveis (PwC, 2022).

Entre 2018 e 2022, a taxa de cessação de negócios em Angola apresentou variações significativas. Em 2018, estava nos 26%, refletindo um ambiente relativamente favorável ao

empreendedorismo, impulsionado por iniciativas governamentais e privadas de estímulo ao empreendedorismo. Contudo, em 2020, devido à crise económica e ao impacto da pandemia de Covid-19, cujas restrições sanitárias, interrupções nas cadeias de fornecimento e a queda na procura, afetaram drasticamente os negócios, especialmente os pequenos e médios empreendimentos, levou ao aumento da taxa para 39%. Com a dependência no sector petrolífero, a queda do preço do petróleo prejudicou a economia de tal forma que o governo não foi capaz de desenvolver métodos de estímulos económico neste período.

Apesar dos desafios, a pandemia criou igualmente oportunidades. A necessidade de desenvolver soluções locais para problemas globais estimulou a inovação e levou ao surgimento de novos negócios em sectores como tecnologia, agricultura sustentável e energias renováveis. Muitas empresas angolanas optaram por entrar no mundo digital e começaram a vender produtos e serviços online para aumentar a possibilidade de vendas.

As áreas de negócio mais comuns no empreendedorismo angolano incluem o comércio, serviços e agricultura, continuando o setor extrativo a dominar com 83% do mercado (GEM 2022-2023). Contudo, uma tendência crescente é a digitalização e 52% dos empreendedores preveem um maior uso das tecnologias digitais na venda de produtos e serviços nos próximos seis meses (GEM 2022-2023).

Em 2022, com a reabertura gradual da economia, registou-se uma recuperação parcial, com a taxa a reduzir para 30%, ainda acima dos níveis pré-pandemia (Forbes África lusófona, 2022).

A crise económica gerada pela guerra entre a Rússia e a Ucrânia teve impactos profundos no empreendedorismo mundial, e Angola não foi exceção. O conflito influenciou expressivamente os preços internacionais de matérias-primas como petróleo e cereal, o que causou pressões inflacionárias e reduziu o poder de compra dos consumidores em todo o mundo (FMI- Perspetivas da Economia Mundial 2022).

Os anos de 2023 e 2024 foram marcados por alta inflação (31,09%), desvalorização acentuada do kwanza em -50% no primeiro semestre de 2024, e persistente dependência do setor petrolífero, fatores que agravaram a instabilidade macroeconómica e reduziram o poder de compra da população (World Bank, 2023; FocusEconomics, 2024). Apesar de um PIB de 84,72 mil milhões USD, o crescimento foi modesto (0,9%) e o desemprego manteve-se elevado (32,3%), revelando fragilidades estruturais e sociais.

O governo em parceria com instituições internacionais, numa tentativa de diversificar o mercado, ampliou as linhas de crédito e desenvolveu alguns esforços de política pública como os programas PRODESI, PREI, FACRA, PAPE e Projovem (INAPEM, 2024). Incubadoras e aceleradoras como a Acelera Angola (IFC, 2022), a Orange Corners Angola (OCA, 2021) e hubs de inovação como o Kianda Hub ou o Bantu Makers têm reforçado o ecossistema, oferecendo mentoria, formação e networking.

Embora a Tupuca não tenha sido diretamente contemplada por programas governamentais como o PRODESI ou o PDN 2023–2027, a existência destas iniciativas demonstra o esforço conjunto de governo e setor privado para criar condições mais favoráveis ao empreendedorismo digital. Contudo apesar dos esforços, a eficácia destes programas é frequentemente limitada por falhas de acompanhamento, elevada burocracia, custos operacionais altos e baixa literacia digital, o que restringe o impacto na sustentabilidade dos negócios. Os programas ainda operam de forma fragmentada e a dificuldade em obter capital permanece como o principal obstáculo, o que indica a necessidade de soluções financeiras mais sustentáveis a longo prazo.

Experiências anteriores, como o Angola Investe e o PROAPEN, já tinham revelado esta dificuldade em implementar programas eficazes, contudo forneceram aprendizados que influenciam as atuais políticas de estímulo, hoje mais alinhadas com capacitação e suporte estratégico.

Embora o ecossistema de startups em Angola ainda esteja num nível inicial, o país está posicionado como um dos principais polos de inovação da África subsaariana, com várias startups de sucesso em áreas como mobilidade, saúde e e-commerce. O interesse crescente de investidores internacionais (PwC, 2022), aliado à demografia jovem e à diversificação setorial (tecnologia financeira, turismo, energia renovável), reforça essa trajetória positiva.

O caso da Tupuca, startup pioneira em entregas digitais, exemplifica como soluções locais podem transformar restrições estruturais em vantagens competitivas e gerar impacto social.

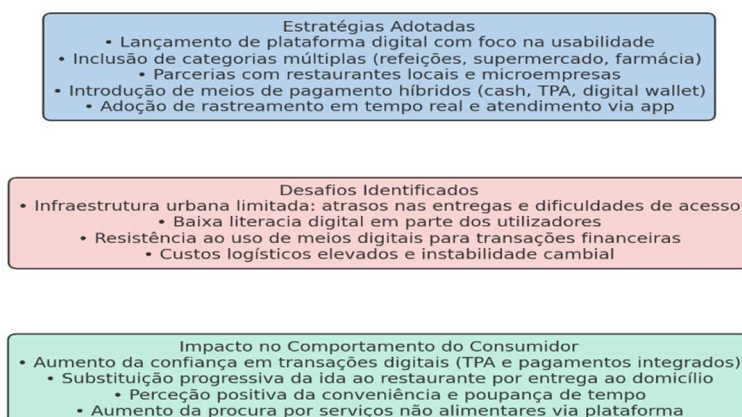
Assim, o empreendedorismo angolano emerge como motor de crescimento económico e de transformação social, desde que acompanhado por investimentos estruturais em educação, infraestruturas e políticas inclusivas, particularmente voltadas para jovens e mulheres.

4.3 Caracterização da empresa estudada

A Tupuca SA, fundada em 2015 pelos jovens angolanos Erickson Mvezi, Patrice Espírito Santo, Sydney Teixeira e Wilson Ganga, é reconhecida como a primeira plataforma digital de entregas on-demand em Angola. Criada inicialmente para suprir a lacuna de entregas de refeições em Luanda, a empresa expandiu o seu portfólio para supermercados, farmácias, entregas de documentos e introduziu ainda um serviço de mobilidade elétrica, o T’Leva, posicionando-se como pioneira no ecossistema digital angolano.

A trajetória da Tupuca ilustra a importância da diversificação de serviços em mercados emergentes, estratégia que aumentou a sua base de clientes e fortaleceu parcerias com pequenos negócios locais, promovendo um modelo de valor partilhado. Essa lógica permitiu que restaurantes, farmácias e mercearias ampliassem a sua visibilidade e alcançassem consumidores antes inacessíveis, integrando pequenas empresas no circuito do comércio digital (Thompson, 2020).

Resumo Estratégico da Tupuca



Até 2024, a startup acumulou aproximadamente 540.000 dólares em financiamento, sendo impulsionada por investidores como SeedStars International Ventures e investidores-anjo.

A tecnologia é um dos pilares da operação da Tupuca que adotou sistemas de geolocalização e rastreamento em tempo real, garantindo transparência e confiança no serviço de entregas. Além disso, apostou na mobilidade sustentável ao integrar veículos elétricos no serviço T’Leva, mitigando emissões de carbono e alinhando-se às tendências globais de sustentabilidade, um diferencial num mercado urbano como Luanda (GSMA, 2020).

O impacto da Tupuca vai além da conveniência do consumidor, a startup é considerada um motor de modernização do ecossistema angolano, promovendo o comércio eletrônico, criando empregos para jovens entregadores e sobretudo incentivou a adoção de tecnologias móveis em setores ainda pouco digitalizados. Esse efeito multiplicador impulsiona a inclusão económica e contribui para a transformação dos hábitos de consumo urbanos (World Bank, 2021).

Hoje quase dez anos após a sua criação e apesar da concorrência, a Tupuca mantém-se como líder de mercado no setor de entregas em Angola, unindo centenas de estabelecimentos comerciais a milhares de clientes.

O posicionamento inicial da empresa foi favorecido pela ausência de concorrência direta no mercado angolano, o que lhe permitiu construir rapidamente uma base sólida de clientes e consolidar um modelo de negócio inovador, ajustado às especificidades locais. No entanto, com a expansão das suas operações, emergiram novos desafios, entre os quais se destacam a entrada de concorrentes, a inexistência de regulamentação específica, a inflação e as limitações estruturais do país, fatores que dificultaram a eficiência e a escalabilidade da empresa.

Apesar destes constrangimentos, a constante inovação dos serviços, aliada a uma forte presença digital e estratégias de marketing eficazes têm reforçado a notoriedade da marca junto dos consumidores. Atualmente, a empresa procura fortalecer a sua posição no mercado através do estabelecimento de novas parcerias estratégicas e do investimento na melhoria da plataforma para que funcione em dispositivos de baixa capacidade e conexões limitadas de modo a oferecer um serviço mais acessível.

Com um plano ambicioso de expansão a Tupuca tem o potencial de se tornar uma referência continental no setor de entregas. Ao transferir a sua experiência adquirida em Angola para outros mercados africanos, a empresa ajuda a fortalecer o comércio digital em regiões com desafios semelhantes e também se posiciona como uma empresa inovadora com impacto regional e eventualmente global.

4.3.1 Tupuca em perspetiva global

A Tupuca representa um exemplo paradigmático de como startups em mercados emergentes podem competir com grandes players globais ao adaptar o seu modelo de negócio às especificidades locais.

Ao contrário de plataformas globais como Uber Eats, Glovo ou Bolt Food, que operam com modelos padronizados dependentes de elevada digitalização, a Tupuca teve necessidade de inovar num mercado extramente limitado e diferenciou-se pela capacidade de integrar soluções de pagamento móvel acessíveis como a Unitel Money e criar interfaces simples para consumidores com baixa literacia digital.

As startups globais muitas vezes falham em economias em desenvolvimento, porque acabam por replicar as suas estratégias padronizadas de sucesso e não consideram a infraestrutura, os hábitos de consumo e as barreiras culturais locais. A trajetória da Tupuca oferece lições valiosas para estas startups que buscam crescer em economias em desenvolvimento, evidenciando que a adaptação cultural e contextual é um fator crítico para o sucesso em mercados africanos.

A Tupuca, comparada com a Jumia ou a Mr D Food por exemplo, que são das maiores plataformas de e-commerce em África, já é uma realidade mais parecida. Ambas as empresas operam em ecossistemas subdesenvolvidos, onde identificaram lacunas significativas e as preencheram com soluções digitais que atendem às condições específicas da região.

Mesmo ambas as empresas tenham modelos de negócios semelhantes os desafios que enfrentam são diferentes, seja por tipo ou dimensão. No caso da Jumia, a familiaridade com os telemóveis e o desenvolvimento da infraestrutura de pagamentos ajudaram na adesão do serviço. Em Angola, um dos principais problemas que a Tupuca teve foi ensinar o mercado como usar apps no celular, o que atrasou o processo.

A Jumia e a Mr D Food criaram um ecossistema de e-commerce robusto, permitindo aos consumidores acesso a uma vasta gama de produtos, a Tupuca focou na conveniência local ao conectar restaurantes, entregadores e consumidores através de uma plataforma digital. Essa estratégia fez com que a Tupuca se destacasse como uma solução essencial em Angola.

Apesar de todos os desafios, a Tupuca pessoalmente tira partido de um modelo sustentável de crescimento, tendo usado a sua plataforma modular para expandir os serviços não só no sector de alimentação, mas em logística e e-commerce. Isso a posiciona como um player estratégico no ecossistema de inovação da SADC.

5. RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo são organizados e expostos de forma alinhada com as questões de investigação que orientaram o trabalho empírico, permitindo responder de forma estruturada a cada uma delas. Esta organização facilita a análise integrada entre os objetivos, as questões de investigação e a evidência empírica.

5.1 Como as estratégias da Tupuca contribuem para a fidelização dos seus utilizadores?

A Tupuca teve um impacto transformador no mercado angolano ao reconfigurar os hábitos de consumo e acelerar a inovação tecnológica num contexto marcado por precariedades estruturais. Contudo a fidelização de clientes em startups digitais não resulta apenas da satisfação da necessidade imediata, exigindo a criação de experiências consistentes, convenientes e emocionalmente relevantes.

A Tupuca, ao longo do seu percurso, construiu uma base sólida de utilizadores em Angola precisamente porque conseguiu desenvolver estratégias que, além de responderem às lacunas estruturais do mercado, fomentaram relações duradouras com os consumidores. A análise dos dados recolhidos revela um conjunto de efeitos diretos e indiretos que influenciaram a fidelização dos seus utilizadores.

Uma das principais estratégias foi o foco na conveniência e acessibilidade, pilar central do seu modelo de negócio. A implementação de um sistema de suporte conversacional combinando chatbots 24/7 com atendimento humano em situações complexas permitiu à Tupuca colmatar falhas de comunicação entre clientes, motoristas e comerciantes, traduzindo-se num aumento de 27% na retenção de clientes. evidenciando que a inovação tecnológica impacta diretamente a fidelização.

Em Angola, esta dificuldade revela-se ainda mais acentuada, uma vez que o processo de adaptação do consumidor às novas tecnologias tende a ser mais demorado, sobretudo devido à reduzida familiaridade com ferramentas digitais. “Temos de ensinar desde o básico: explicar que existe uma Play Store, uma App Store, que é possível baixar um aplicativo, fazer um sign-up e utilizá-lo. O funil de adoção é extenso e leva tempo. E, por sermos pioneiros nesse setor, o desafio é ainda maior” (E2).

Adicionalmente, a introdução de campanhas segmentadas baseadas no modelo RFM (Recência, Frequência e Valor Monetário) possibilitou redefinir segmentos de clientes a

partir de dados comportamentais e históricos de consumo. Esta estratégia enquadra-se na tendência global de gestão orientada por dados e permitiu aumentar a relevância das interações e reforçar o envolvimento com a marca.

Outra inovação relevante foi a adoção de uma estratégia omnicanal, passando do uso exclusivo de SMS e email para a integração de notificações push, pop-ups interativos e WhatsApp. Esta diversificação não só reduziu os custos de marketing, como também reforçou a proximidade com clientes leais, ao criar experiências personalizadas e consistentes. Os pop-ups revelaram-se especialmente úteis para recolher feedback e estimular o envolvimento contínuo, enquanto as campanhas personalizadas com base em dados históricos contribuíram para fortalecer a lealdade dos utilizadores. “Encomendar na Tupuca acaba sendo simples, prático, e rápido para que o usuário possa sentir o verdadeiro impacto da simplicidade do serviço prestado” (E1).

A empresa tornou-se ainda um catalisador para o aumento da familiaridade e confiança em transações online e serviços baseados em aplicativos, refletindo na aceitação e no crescimento da economia digital em Angola, especialmente durante a pandemia da Covid-19. A Tupuca posicionou-se como a primeira plataforma digital em Angola a oferecer um sistema de pedidos e entregas totalmente online, aliado à introdução de pagamentos digitais como TPA móveis, carteiras digitais e integração com serviços como o Unitel Money.

A inclusão financeira em Angola tem sido historicamente limitada devido a fatores como a baixa penetração bancária, os custos elevados de abertura de contas e a falta de confiança no sistema formal. Muitos consumidores que antes dependiam unicamente de transações em numerário passaram a experimentar métodos digitais dentro de um ecossistema seguro e transparente proporcionado pela plataforma. “Adaptação do Mercado angolano e os serviços de pagamento, foi muito difícil no início porque os angolanos não estavam acostumados a usar esses serviços a partir de um aplicativo” (E1).

Os resultados do questionário confirmam esta percepção: 74% dos inquiridos afirmaram já ter utilizado a Tupuca, refletindo elevada notoriedade da marca. A frequência de utilização foi superior à da concorrência e 58% dos participantes indicaram intenção de recompra e recomendação a terceiros, confirmando o grau de fidelização. As funcionalidades mais valorizadas foram a conveniência, a diversidade de restaurantes e a qualidade da aplicação.

Por outro lado, 22% dos participantes manifestaram insatisfação relativamente ao apoio ao cliente e 27% consideraram os preços elevados, o que revela fragilidades que podem

comprometer a fidelização de segmentos mais sensíveis ao preço ou mais exigentes na experiência de pós-venda.

A construção de credibilidade em mercados tipicamente pouco confiáveis foi decisiva para transformar os utilizadores em defensores da marca, criando uma barreira competitiva difícil de replicar. “Em Angola, nunca havia sido feito algo similar, então ninguém acreditava no projeto” (E2). “Ganhámos a confiança deles lutando para garantir o melhor serviço e aceitando as nossas falhas para poder melhorar em todos os aspetos” (E1). A aposta na digitalização não só atraiu os primeiros clientes como também promoveu um hábito de utilização recorrente, reforçando a fidelização.

A integração gradual dos serviços digitais é essencial em contextos onde o acesso bancário formal é limitado. Nesse cenário, plataformas como a Tupuca desempenham um papel relevante ao permitir que consumidores sem conta bancária tradicional realizassem transações rápidas e seguras, ampliando de forma significativa a base de utilizadores dos serviços financeiros digitais e sobretudo da plataforma. Ao mesmo tempo, a atuação da Tupuca contribuiu para aumentar a confiança de populações tradicionalmente excluídas e dependentes apenas de transações em numeração, elemento decisivo para a adoção de novas soluções financeiras no mercado angolano. “Angola tem desenvolvido significativamente a nível tecnológico, e esse desenvolvimento tem levado consigo as empresas e o público em geral” (E1).

Outro elemento estratégico foi a diversificação da oferta. Inicialmente centrada em restaurantes, a plataforma rapidamente expandiu para incluir supermercados, farmácias e serviço de táxi. Esta decisão atendeu a uma necessidade clara do mercado angolano, em que a escassez de serviços logísticos e a limitação de tempo do consumidor urbano se tornavam barreiras relevantes. Ao ampliar o leque de serviços, a Tupuca tornou-se parte do quotidiano do consumidor, criando rotinas de consumo digital que fortalecem a relação com a marca.

Além disso, a experiência do utilizador foi tratada como prioridade. A interface intuitiva da aplicação, o acompanhamento em tempo real das encomendas e a rapidez nas entregas contribuíram para gerar confiança. O elemento humano também desempenhou um papel central: a rede de entregadores tornou-se parte integrante da identidade da marca, funcionando como o ponto de contacto direto com o cliente. “O team, o capital humano, é a chave para o sucesso de qualquer empresa” (E1). A formação e profissionalização destes

parceiros reforçaram a credibilidade da plataforma, aspeto particularmente relevante em economias em desenvolvimento em que a desconfiança em serviços digitais ainda é elevada.

A fidelização revelou-se ainda associada a experiências consistentes e sem fricções, aspeto que a Tupuca procurou assegurar através do investimento em tecnologia e em processos logísticos capazes de reduzir erros e aumentar a previsibilidade do serviço.

Por fim, a Tupuca apostou em estratégias de engajamento e proximidade, como campanhas promocionais, descontos personalizados e comunicação ativa nas suas redes sociais, fortalecendo a identidade da marca “Tupuquinhas” e criando com isso uma ligação emocional com o público urbano jovem. “Conseguimos com pouco fazer muito mais”.

A criação de uma comunidade digital em torno da marca promoveu identificação e lealdade, transformando clientes em defensores da plataforma. Esse enfoque foi fortalecido pela proximidade gerada nas redes sociais e pela identidade construída em torno dos “Tupuquinhas”, que criou uma ligação emocional com o público urbano jovem. “Continuamos tentando adaptar ao mercado para providenciar o melhor serviço” (E1).

Assim, a fidelização dos utilizadores pela Tupuca resultou de uma combinação de conveniência tecnológica, diversificação estratégica, experiência positiva e engajamento relacional. Num mercado emergente como o angolano, onde a confiança do consumidor é frágil, estas estratégias foram decisivas para consolidar a empresa como referência no setor e para garantir não apenas a aquisição, mas sobretudo a retenção e recorrência de clientes.

5.2 Como a Tupuca adaptou o seu modelo de negócio face às condições institucionais e estruturais do mercado angolano?

O processo de adoção e adaptação do modelo de negócio da Tupuca ao contexto angolano foi caracterizado pela combinação de uma visão estratégica, flexibilidade operacional e aprendizagem contínua.

Desde a sua fundação em 2015, a startup enfrentou desafios estruturais significativos que poderiam comprometer a sua sustentabilidade como infraestrutura deficiente, baixa literacia digital, instabilidade económica, baixa penetração de meios de pagamento eletrónicos, a informalidade nos processos logísticos e ausência de regulamentação específica para startups.

Estes constrangimentos estruturais decorrem de um ecossistema ainda frágil, caracterizado pela baixa difusão digital, limitações de financiamento e políticas públicas pouco

coordenadas, levando a Tupuca a ter de adotar soluções de inovação frugal e parcerias locais para compensar falhas sistémicas deste mercado.

Estes fatores criaram um ambiente de grande incerteza, mas também de oportunidade para quem conseguisse adaptar-se rapidamente às condições locais. A empresa percebeu que a simples importação de modelos de negócios globais não seria suficiente, dado que o mercado angolano carecia de condições básicas como endereçamento urbano confiável ou sistemas bancários acessíveis à maioria da população. Nesse sentido, a Tupuca optou por um modelo de negócio híbrido e ajustado progressivamente, combinando inovação tecnológica com soluções pragmáticas orientadas à realidade do mercado angolano.

Um dos principais obstáculos iniciais foi a limitada preparação tecnológica de consumidores e empresas. Muitos clientes não tinham familiaridade com transações digitais, o que obrigou a empresa a criar estratégias pedagógicas, investindo em comunicação direta, campanhas de sensibilização e práticas de educação digital. “Temos de ensinar desde o básico: explicar que existe uma Play Store, uma App Store, que é possível baixar um aplicativo, fazer um sign-up e utilizá-lo. O funil de adoção é muito extenso e leva tempo. E, por sermos pioneiros nesse setor, o desafio é ainda maior” (E2).

A resistência inicial também se refletiu na aceitação de pagamentos digitais. “Adaptação do Mercado angolano e os serviços de pagamento, foi muito difícil no início porque os angolanos não estavam acostumados a usar esses serviços a partir de um aplicativo” (E1). Para superar esse ceticismo, a Tupuca criou estratégias que não apenas reduziram o risco para o consumidor, mas também mostraram na prática que a plataforma era confiável.

O caso da estratégia do gelado grátis, em 2017, tornou-se emblemático, através de SMS enviados a 2.000 potenciais clientes, a Tupuca ofereceu gelado gratuito em troca da primeira experiência de utilização da aplicação. A iniciativa reduziu as barreiras de entrada, ao eliminar o risco financeiro inicial, enquanto familiarizou os consumidores com a utilização da plataforma, gerou evidências sociais de confiança e estimulou a difusão orgânica através do boca a boca. “Marketing, a melhor maneira de comunicar e expandir o seu serviço é apostando no marketing, e garantir a melhor qualidade de serviço” (E1). O impacto foi imediato, com o número de pedidos a crescer de 400 em janeiro de 2017 para 8.000 em janeiro de 2018, um aumento de 2000%.

Esta experiência evidencia que a adaptação do modelo de negócio da Tupuca não se limitou a aspetos tecnológicos ou logísticos, mas incluiu uma estratégia sistemática de trust building em mercados de baixa confiança institucional.

Outro eixo de adaptação foi a diversificação estratégica, que inicialmente era centrada em restaurantes, expandindo para supermercados, farmácias e serviços de mobilidade, posicionando-se como uma plataforma multifuncional. Este alargamento não só respondeu a necessidades latentes do mercado angolano, caracterizado pelas limitações logísticas e de elevada informalidade nos serviços, como também consolidou o papel da startup no quotidiano dos consumidores.

Os dados recolhidos confirmam esse impacto, até 2018 a Tupuca já tinha criado 44 empregos diretos e cerca de 100 empregos indiretos, número que aumentou para 102 empregos diretos e 228 empregos indiretos em 2022, dos quais 197 eram entregadores associados. Estes resultados evidenciam que a startup não apenas se adaptou ao contexto, mas também se afirmou como motor de inclusão laboral, sobretudo para jovens em situação de vulnerabilidade. “Angola é um país cheio de jovens capacitados e com vontade de vencer, porém encontrar jovens dispostos a este desafio foi um desafio. Por isso nós procuramos capacitar da melhor forma os jovens com quem decidimos trabalhar” (E1).

Paralelamente, a empresa integrou mais de 129 restaurantes e 66 lojas na sua plataforma, incluindo 1.300 clientes corporativos durante a pandemia, dos quais 400 permaneceram ativos. Este processo gerou efeitos de rede que aumentaram o valor da plataforma tanto para consumidores como para parceiros.

Do ponto de vista financeiro, a análise revelou uma evolução significativa nas receitas que passaram de 600 milhões Kwanzas em 2017 para 3 mil milhões Kwanzas em 2022, com picos mensais de 300 milhões Kwanzas durante a pandemia. O volume de transações cresceu de 10 mil em 2015 para 250 mil em 2022, confirmando a existência de product-market fit. No entanto, a ausência de métricas financeiras padronizadas como a margem bruta, impedem de avaliar plenamente a sustentabilidade a longo prazo, revelando uma robustez comercial, mas fragilidade analítica.

Para além do crescimento económico, a consolidação do modelo da Tupuca pode ser observada através de indicadores operacionais mais recentes, que fornecem uma visão quantitativa do desempenho da plataforma e permitem avaliar a sua capacidade de adaptação

e escalabilidade em contextos de elevada complexidade logística. A Tabela 1 apresenta os principais indicadores referentes ao período 2023–2024.

Tabela 1 Indicadores Operacionais 2023-2024

| Indicador | Valor Estimado |
|---|----------------------------------|
| Utilizadores registados (ativos e inativos) | +350.000 |
| Entregas mensais | ~20.000 |
| Volume de negócios anual estimado | n/d |
| Número de parceiros comerciais | 500 |
| Tempo médio de entrega | 40–50 min |
| Presença geográfica | Angola (Luanda) e RDC (Kinshasa) |

Nota: Dados retirados de entrevistas e relatórios internos da empresa.

Os dados internos apontam para mais de 350.000 utilizadores registados, cerca de 500 parceiros comerciais e uma média de 20.000 entregas mensais, que consolida uma base fiel de clientes. O tempo médio de entrega situa-se entre 40 e 50 minutos, embora ainda superior aos padrões internacionais, é competitivo dentro do contexto angolano e reflete a eficiência operacional dentro de um contexto logístico complexo. Contudo, com o aumento da concorrência, a redução destes *timings* será determinante para manter a fidelização e reforçar a posição competitiva da startup.

A empresa também investiu em parcerias estruturantes para ultrapassar deficiências de infraestrutura, como o agravado mau estado de conservação das vias e a inexistência de um sistema estruturado de endereçamento urbano. Em vez de esperar por condições ideais, a Tupuca apostou em colaborar com comerciantes locais, motoristas independentes e fintechs, criando um ecossistema interdependente que viabilizou a expansão e reduziu os custos operacionais. “A melhor parceria que recebemos foi de dois investidores que acreditaram no nosso projeto e decidiram investir, o investimento foi usado para gerar mais marketing e melhorias no capital humano” (E1).

Posteriormente, com o lançamento da T’Leva, a empresa introduziu veículos elétricos, numa tentativa de combinar mobilidade com sustentabilidade ambiental. Paralelamente investiu num sistema próprio de rastreamento, que não depende exclusivamente de mapas convencionais, o que permitiu a empresa otimizar os percursos, aumentar a confiabilidade e reduzir o tempo médio das entregas.

Durante a pandemia da Covid-19, estas decisões mostraram-se cruciais. A transição para meios digitais acelerou a aceitação de carteiras móveis e pagamentos eletrónicos, enquanto a diversificação de serviços garantiu a resiliência do modelo de negócio. A Tupuca não

apenas sobreviveu, mas consolidou-se como referência digital em Angola, confirmando a capacidade de ajustar o seu modelo em resposta a choques externos.

Assim, a adaptação da Tupuca ao contexto angolano demonstrou que a resiliência empresarial em mercados emergentes depende da combinação de inovação tecnológica, educação do consumidor, parcerias estratégicas e diversificação da oferta. Este conjunto de estratégias permitiu à startup não só superar as barreiras estruturais, mas também transformar-se numa plataforma integrada e sustentável.

5.3 Como a expansão da Tupuca para a RDC implicou ajustamentos no seu modelo de negócio?

A expansão da Tupuca para a República Democrática do Congo (RDC) constituiu um marco estratégico na consolidação do seu percurso enquanto startup angolana. Se em Angola a empresa já tinha superado desafios estruturais e conquistado a confiança dos consumidores, a entrada num novo mercado testou a replicabilidade do modelo de negócio e exigiu ajustes contextuais significativos.

Na RDC, os desafios foram ainda mais complexos, a infraestrutura é ainda mais limitada, há mais deficiências a nível logístico, alta instabilidade política, maior resistência ao pagamento digital e elevados níveis de informalidade económica. Para enfrentar este contexto, a Tupuca precisou de reforçar parcerias locais, apostou também em motoristas independentes e adaptou as suas campanhas de comunicação à realidade cultural e linguística, incluindo a integração do francês como língua de suporte.

Enquanto em Luanda a empresa havia conquistado grandes restaurantes e cadeias locais, na RDC o foco inicial recaiu em pequenos negócios e comerciantes, que apresentavam maior abertura para integrar a plataforma. Essa mudança revelou a importância de estratégias de entrada faseadas e da flexibilidade no modelo de parcerias.

Tal como em Angola, a educação do consumidor voltou a ser determinante. A empresa precisou mostrar, na prática, a confiabilidade da plataforma, e isso exigiu tempo e paciência. “A principal diferença é o tempo que se leva para explicar a tecnologia ao consumidor. Nos mercados mais desenvolvidos, como os EUA e a Europa, a penetração dos smartphones é alta e as pessoas já estão familiarizadas com aplicativos e serviços digitais” (E2).

Apesar dessas dificuldades, o mercado congolês tem maior poder de compra comparado ao angolano e a estratégia de replicação flexível adotada pela empresa foi bem-sucedida. A

internacionalização para a RDC confirmou que a construção de confiança é a espinha dorsal do modelo de negócio da Tupuca. As práticas de trust building desenvolvidas em Angola foram replicadas, mas com novas variáveis, nomeadamente maior dependência de carteiras móveis locais, adaptação linguística (francês) e integração com operadores de telecomunicações congolese.

Em termos de resultados, a presença na RDC permitiu aumentar a base de clientes e consolidar a imagem da Tupuca como marca transfronteiriça africana. Em 2020, a plataforma já tinha atraído cerca de 20.000 clientes no primeiro ano e realizado aproximadamente 400.000 entregas anuais. Além disso, criou mais de 40 empregos diretos, com previsão de duplicação a curto prazo.

Este movimento estratégico diversificou a atuação da empresa, reforçando o impacto regional e validando a visão da Tupuca de interligar povos através de soluções digitais e logísticas.

A experiência congolese também confirmou que o modelo de negócio da Tupuca não é estático, mas sim evolutivo. O que em Angola foi inicialmente centrado em entregas de comida, expandiu-se para serviços logísticos multifuncionais, tornando a startup menos dependente de um único segmento. Na RDC, este ajuste mostrou-se ainda mais importante, dado o nível de instabilidade económica e a necessidade de diversificação como mecanismo de mitigação de risco (UNCTAD, 2025).

Assim, a internacionalização para a RDC não apenas testou, mas também validou e ajustou o modelo da Tupuca, demonstrando que a sua proposta de valor assenta em pilares que transcendem fronteiras: conveniência digital, educação do consumidor e parcerias locais. Este processo confirma que a expansão internacional em mercados emergentes exige não só capacidade de adaptação, mas também uma visão estratégica capaz de transformar fragilidades contextuais em oportunidades competitivas.

Os resultados obtidos permitiram responder às questões de investigação formuladas, confirmando a relevância das estratégias de adaptação, inovação e fidelização adotadas pela Tupuca no contexto do mercado angolano. A evidência empírica recolhida sustenta as interpretações apresentadas e reforça a validade das conclusões do estudo.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados sugerem que a fidelização da Tupuca não resulta de um único fator isolado, mas da orquestração consistente de vários mecanismos complementares, nomeadamente: (i) a redução do esforço cognitivo do utilizador através da conveniência tecnológica, (ii) construção ativa de confiança num contexto de baixa confiança institucional, e (iii) reforço da relação através de interações personalizadas e omnicanal.

Mais do que evidenciar níveis elevados de satisfação, os dados mostram que a Tupuca conseguiu transformar um mercado marcado por desconfiança, informalidade e fricção operacional num ambiente de relação estável e recorrente, o que ajuda a explicar o aumento de 27% na retenção de clientes após a implementação de ferramentas como chatbots combinados com suporte humano, campanhas baseadas em RFM e uma estratégia de comunicação omnicanal suportada por WhatsApp, notificações push e pop-ups.

Este resultado é teoricamente relevante porque sugere que, em mercados emergentes, a fidelização não é primordialmente um fenómeno de satisfação hedónica, mas um processo de redução de risco percebido e de aprendizagem institucional por parte do consumidor. Esta leitura aprofunda a perspectiva de Reichheld (2003), ao mostrar que, nestes contextos, a consistência e a previsibilidade do serviço são ainda mais críticas do que a experiência pontual.

A centralidade dos canais como WhatsApp, notificações push e suporte híbrido (humano + chatbot) confirma a importância das jornadas omnicanal (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2024), mas o caso da Tupuca acrescenta um elemento adicional: em contextos africanos, estes canais não são apenas instrumentos de marketing, mas verdadeiras infraestruturas de confiança. Esta evidência reforça e aprofunda os resultados de Nolato & Zhang (2025) e Vedana (2025), ao mostrar que a tecnologia não substitui a confiança, ela precisa primeiro de a criar e a sustentar.

Particularmente relevante é o papel da adoção de carteiras digitais e TPAs móveis, que se revelou decisivo para converter consumidores inicialmente desconfiados em utilizadores recorrentes. Este resultado sugere que, em economias em desenvolvimento, a lealdade digital está intrinsecamente ligada à inclusão financeira e pedagógica, o que permite reinterpretar a fidelização não apenas como um fenómeno comportamental, mas como um processo

socioinstitucional. Neste sentido, o estudo não só confirma a literatura clássica e contemporânea, como a complementa conceptualmente.

No que respeita ao modelo de negócio, os resultados mostram que a Tupuca não opera segundo um modelo estável no sentido clássico de Osterwalder & Pigneur (2010), mas sim um sistema adaptativo em permanente reconfiguração. A campanha do “gelado grátis” que resultou num crescimento de 2000% no volume de pedidos em apenas um ano, não deve ser interpretada apenas como uma ação de marketing bem-sucedida, mas como um exemplo empírico de aprendizagem validada em contexto real, ilustrando de forma concreta os princípios do Lean Startup (Ries, 2011) e do Customer Development (Blank, 2013).

Isto permite interpretar o caso da Tupuca não apenas como uma startup bem gerida, mas como uma organização que desenvolveu capacidades dinâmicas no sentido pleno de Teece (1997, 2018), tem a capacidade de sentir oportunidades, apreendê-las e reconfigurar continuamente os seus recursos, processos e parcerias em resposta a falhas estruturais do ecossistema.

Neste sentido, muitas das decisões estratégicas observadas não devem ser lidas como meras escolhas discricionárias, mas como respostas endógenas às falhas estruturais do ecossistema angolano, tal como descrito pela UNCTAD (2023), e em consonância com Bastos, Muyllder & Silva (2024).

O caso desafia, contudo, a conceção de modelos de negócio como arquiteturas relativamente estáveis proposta por Osterwalder & Pigneur (2010). A evidência empírica sugere que, em ambientes de elevada incerteza, os modelos de negócio são intrinsecamente dinâmicos, evolutivos e até experimentais, sendo construídos em interação contínua com clientes e parceiros. Este resultado constitui um contributo conceptual relevante, ao propor que, nestes mercados, o modelo de negócio deve ser entendido não como uma representação estática, mas como um processo fluido e adaptativo.

Esta lógica torna-se ainda mais evidente no processo de internacionalização para a República Democrática do Congo. Embora a expansão confirme a escalabilidade do modelo da Tupuca, ela exigiu um novo ciclo de adaptação profunda, incluindo processos de legitimação, adaptação operacional e reconfiguração de parcerias, o que afasta o caso de uma leitura linear à luz da Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

O caso também ultrapassa o paradigma eclético de Dunning (1988), dado que a decisão de internacionalização não foi guiada apenas por vantagens de localização, mas por uma combinação dinâmica de oportunidades de mercado e capacidades organizacionais adaptativas, exigindo reconfigurações substanciais do modelo operacional.

Neste sentido, os resultados alinham-se de forma mais robusta com abordagens contemporâneas que defendem que as startups em mercados emergentes internacionalizam-se através de capacidades dinâmicas contextuais (Parker et al., 2024; Audretsch & Elston, 2024; UNCTAD, 2025), bem como com a perspectiva de capitalismo inclusivo proposta pela Ernst & Young (2025), segundo a qual a expansão africana sustentável depende da criação de valor partilhado entre múltiplos stakeholders.

Em síntese, o caso da Tupuca sugere que, em economias caracterizadas por instabilidade institucional, os modelos de negócio devem ser conceptualizados não como arquiteturas estáticas, mas como processos adaptativos vivos, e que a vantagem competitiva sustentável emerge menos da eficiência inicial do desenho do modelo e mais da capacidade contínua de o transformar.

7. CONCLUSÃO

7.1 Principais resultados

Este estudo procurou analisar o impacto das startups em economias em desenvolvimento, com um foco na trajetória da Tupuca, uma startup pioneira no setor de entregas digitais em Angola. A partir de uma revisão de literatura e da análise empírica do caso, conclui-se que a empresa constitui um marco no ecossistema empreendedor angolano, ao demonstrar como inovação, resiliência e adaptação estratégica podem gerar sucesso em ambientes de elevada incerteza.

Os dados analisados evidenciam que a Tupuca não apenas transformou o mercado de entregas no país, como também desempenhou um papel crucial no fortalecimento do ecossistema empreendedor, revelando como estratégias digitais e modelos de negócio adaptativos podem viabilizar o sucesso em ambientes marcados por incerteza, informalidade e limitações estruturais.

A empresa contribuiu para a inclusão digital e dinamização do consumo urbano, conectando mais de 350 mil utilizadores, realizando milhares de entregas diárias e criando oportunidades de emprego e de integração de pequenos negócios locais no mercado digital.

A análise confirma ainda que, em mercados emergentes, o sucesso das startups depende não apenas do Product-Market Fit, mas também de um *Operational-Market Fit*, entendido como a adaptação da estrutura e dos processos internos a realidade do mercado local, incluindo as limitações logísticas, hábitos de consumo e infraestrutura digital.

Essa perspectiva acrescenta uma camada inédita à literatura sobre startups e permitiu colmatar parte das lacunas ao evidenciar de forma crítica e empírica o caso da Tupuca, expondo as estratégias utilizadas para contornar obstáculos estruturais e consolidar um modelo de negócio sustentável num ambiente caracterizado por incerteza e informalidade.

7.2 Implicações teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, a análise reforça a relevância do conceito de capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), evidenciando a importância da reconfiguração contínua de recursos e estratégias perante barreiras estruturais e económicas.

Os resultados alinham-se igualmente com a perspectiva de Schumpeter (1942) sobre destruição criativa, mostrando como soluções digitais substituem práticas tradicionais menos eficientes.

O estudo contribui ainda para a literatura ao evidenciar empiricamente a necessidade de adaptação operacional em mercados emergentes, acrescentando uma dimensão prática às discussões sobre escalabilidade de startups.

No plano prático, a experiência da Tupuca oferece lições valiosas para empreendedores em economias em desenvolvimento. A necessidade de uma análise de mercado realista, a flexibilidade estratégica e a formação de equipas coesas emergem como fatores críticos para evitar erros comuns em ambientes de elevado risco. Para os investidores, reforça a necessidade de avaliar cuidadosamente o enquadramento institucional e económico de Angola, de modo a alinhar capital paciente com realidades locais.

Os dados financeiros e operacionais confirmam que, mesmo enfrentando desafios estruturais e resistência inicial de investidores, o potencial de crescimento do setor das startups em Angola é significativo (Parker, 2018; Audretsch, 2021). Empresas como a Tupuca estão a quebrar as barreiras e catalisar a inclusão digital e a transformação do consumo urbano, ao conectar mais de 350 mil utilizadores e possibilitar mais de mil entregas diárias, enquanto criam oportunidades de emprego e apoiam pequenos negócios locais. Essa realidade corrobora os argumentos de Parker (2018) e Audretsch (2021), que sustentam que startups são vitais para impulsionar a diversificação económica em nações que dependem de setores tradicionais.

Outro contributo importante deste estudo é evidenciar o papel da digitalização na inclusão económica e social. A Tupuca, ao integrar soluções como o Unitel Money e ao colaborar com pequenos restaurantes e supermercados, não apenas forneceu conveniência aos consumidores, mas também promoveu o acesso de micro e pequenas empresas ao mercado digital. Este contributo é alinhado com estudos que enfatizam o papel crucial da digitalização na promoção da eficácia operacional e na inclusão de populações anteriormente marginalizadas (Gabor & Brooks, 2021; Adeleye & Esposito, 2020).

Do ponto de vista dos investidores, a análise indica que, em mercados emergentes, não basta avaliar startups apenas pelo potencial tecnológico. É essencial considerar a resiliência da empresa, a sua capacidade de adaptação e as parcerias estratégicas estabelecidas para superar fragilidades estruturais e regulatórias (Silva et al., 2023; Reid et al., 2023).

A experiência da Tupuca demonstra que redes de apoio locais, hubs tecnológicos e colaborações com parceiros internacionais são elementos decisivos para escalar de forma sustentável (Oliveira & Gomes, 2022). A Tupuca revela como uma startup pode atuar como catalisadora para a geração de empregos e a diversificação económica.

Finalmente, para os decisores políticos, este estudo reforça a urgência de políticas mais integradas de apoio ao empreendedorismo, que articulem financiamento acessível, formação de competências digitais, infraestruturas adequadas e um enquadramento regulatório transparente. Este esforço deve ser estruturado de forma a abordar os desafios legislativos, infraestruturais, culturais e financeiros, de modo a criar um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável do empreendedorismo no país.

Numa primeira fase, revela-se importante implementar e rever todas as medidas políticas que facilitam o surgimento de novas startups. A aprovação da Lei das Startups e a simplificação dos processos de licenciamento e regulamentação são passos essenciais nesse sentido.

Além disso, a melhoria do acesso à internet e à tecnologia móvel é fundamental para garantir que os empreendedores possam criar e gerir empresas inovadoras, especialmente em áreas urbanas como Luanda, onde o potencial de mercado é mais elevado.

Revela-se igualmente relevante fomentar uma cultura de empreendedorismo para que novas ideias floresçam, envolvendo tanto o setor privado quanto o público. É necessário investir na formação de talentos e no desenvolvimento de capacidades técnicas e incentivar o empreendedorismo nas universidades e no ensino secundário de modo a criar uma base sólida de futuros empreendedores.

A criação de fundos de inovação específicos, o desenvolvimento de redes de anjos empresariais adicionais e possíveis incentivos fiscais atrairia mais investidores para o ecossistema.

Com essas iniciativas, Angola poderá não apenas reduzir as barreiras estruturais e solidificar o seu ecossistema, mas também acelerar o seu processo de diversificação económica, alinhando o ecossistema empreendedor com as metas estabelecidas nos Planos de Desenvolvimento Nacional e na estratégia Angola 2050.

Assim, em termos prospetivos, o caso Tupuca não só ilumina os desafios e oportunidades do ecossistema angolano, como também sugere caminhos para fortalecer o papel das startups no desenvolvimento económico sustentável do país e da região.

7.3 Limitações do estudo

A metodologia adotada fornece insights relevantes sobre o impacto das startups em economias em desenvolvimento, mas apresenta limitações inerentes à sua conceção, tanto nas componentes qualitativa e quantitativa, assim como aos desafios contextuais.

A natureza do estudo de caso implica que os resultados obtidos possam não ser totalmente generalizáveis. A Tupuca, como pioneira no setor, possui características únicas que podem não se aplicar a outras startups ou contextos distintos (Yeboah & Essuman, 2022).

Uma limitação crítica é a escassez de dados quantitativos robustos. Apesar da consistência interna das séries analisadas, é importante reconhecer que determinadas métricas avançadas de análise financeira como margem bruta por pedido, ticket médio e CAC (*Customer Acquisition Cost*), não estão disponíveis de forma sistematizada no contexto atual. Acresce ainda a ausência de dados financeiros auditados, o que impede uma avaliação precisa da sustentabilidade económica do modelo.

Do ponto de vista qualitativo, as entrevistas realizadas, embora relevantes, foram limitadas em número e profundidade devido à confidencialidade estratégica. O questionário aplicado permitiu identificar padrões de perceção, mas a reduzida dimensão da amostra compromete a representatividade, reduzindo a validade externa dos resultados. Adicionalmente, a dependência de dados secundários de relatórios institucionais e imprensa especializada pode introduzir parcialidade, uma vez que refletem interpretações específicas.

A pesquisa também enfrentou restrições de recursos e dificuldades de verificação de informações obtidas, desafio comum em mercados emergentes (Oliveira & Gomes, 2022). O foco num único caso empresarial não permite extrapolar conclusões para todo o ecossistema angolano, embora o caso analisado permaneça relevante como ilustração do potencial transformador das startups digitais.

7.4 Sugestões de investigação futura

As limitações apresentadas no ponto anterior não comprometem as conclusões, mas revelam um desafio estrutural comum às startups em mercados emergentes. Neste sentido, abre-se espaço para estudos futuros possam aprofundar a mensuração da eficiência económica e da sustentabilidade financeira destas iniciativas. Será igualmente pertinente analisar o papel dos ecossistemas de apoio como incubadoras, hubs tecnológicos e programas governamentais, bem como o impacto da confiança institucional e das práticas informais na trajetória das startups (Mair & Marti, 2009; Zahra et al., 2009).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blank, S. (2013). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association.
- Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF). (2020). *The Global Alternative Finance Market Benchmarking Report*. Universidade de Cambridge.
- Comissão europeia. (2002). *Benchmarking Business Angels*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail (Reprint ed.). Harvard Business Review Press.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in startup companies: International field-based evidence. In *European Accounting Review*, 24(2), 207-239
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Duke University Press.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Gabor, D., & Brooks, S. (2021). *Digitalization and Economic Inclusion in Africa*. Routledge.

- Gompers, P. A., & Lerner, J. (2001). *The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth*. Harvard Business School Press.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy--and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- PNUD. (2022). *Human Development Report 2021/2022. United Nations Development Programme*. <https://hdr.pnud.org>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sudaryana, D., Putra, A., & Kurniawan, B. (2024). Digital startups and sustainable business models in developing economies. *International Journal of Business Strategy*, 44(2), 78-99.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Reynolds, P. D. (2000). *National panel study of U.S. business startups: Background and methodology*.

Nolato, P., & Zhang, L. (2025). *Digital marketing strategies and consumer trust in emerging African markets: Evidence from Angola*. *International Journal of Emerging Markets*, 20(3), 455–472.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *Angola science, technology & innovation policy review*. Geneva: United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2023d1_en.pdf

Barreto, J. (2024). Internacionalização de PMEs moçambicanas: *Desafios institucionais e estratégias de adaptação*. *Revista de Administração de Empresas*, 64(2), 85–101.

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2020). *Everyday entrepreneurship a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 341–349.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sun Tzu. (2010). *A Arte da Guerra* (C. L. Giles, Trans.). Oxford University Press. (Original work published ca. 5th century BCE)

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.

Maquiavel, N. (2003). *O Príncipe* (J. Bussell, Trans.). Oxford University Press. (Original work published 1532)

Poelhekke, S., & Wache, B. (2025). *The Impact of Venture Capital on Economic Growth*. Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2023-050/VII.

African Development Bank. (2019). *Angola Economic Outlook*. African Development Bank Group.

ANIP - Agência Nacional para o Investimento Privado de Angola. 2024, Relatório anual.

Audretsch, D. B. (2021). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press.

Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2020). *Entrepreneurship, Growth, and Innovation: The Dynamics of Firms and industries*. Springer.

Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2018). *Sources of knowledge and entrepreneurial behavior*. Cambridge University Press.

Baumol, W. J. (2004). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton University Press.

Comissão europeia. (2013). *Empreendedorismo 2020: Plano de Ação*. Bruxelas: Comissão Europeia.

GEM- Startup Genome. (2022). *The Global Startup Ecosystem Report 2022*

GEM-Startup Genome. (2023). *The Global Startup Ecosystem Report 2023*

GEM-Startup Genome. (2023). *Avaliação do Ecosystema de Startups em Angola*.

Governo de Angola. (2018). *PRODESI: Programa de Apoio à Produção, Diversificação das Exportações e Substituição de Importações*. <https://governo.gov.ao/programa>

IFC. (2022). *Acelera Angola partner to boost startups ecosystem in Angola support tech entrepreneurs*. International Finance Corporation. <https://www.ifc.org/en/pressroom/2022/ifc-acelera-angola-partner-to-boost-startup-ecosystem-in-angola-support-tech-entrepreneurs>

INAPEM. (2024). *Notícias e Programas*. <https://www.inapem.gov.ao/noticia/341>

Instituto Nacional de Estatística de Angola. (2024). *Boletim de Estatísticas: I Trimestre 2024*. https://ine.gov.ao/Arquivos/arquivosCarregados//Carregados/Publicacao_638532876237949761.pdf

Ochieng, I. A., Wanjiru, R., & Nzomo, E. (2024). *Internationalisation patterns of African sharing economy firms*. *Journal of Business Research*, 169, 114259.

Zamanjomane, N. Z., Ajayi, A. A., Obinna, U. C., & Adegbite, E. (2024). *Reviewing the impact of digital platforms on entrepreneurship in Africa*. *Journal of African Business*.

MEP - Ministério da Economia e Planeamento. (2020). *Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022*. Governo de Angola.

Orange Corners Angola (OCA, 2021). Disponível em: <https://www.orangecorners.com/angola>

OECD. (2021). *Dinâmicas de Desenvolvimento em África 2021: Transformação Digital para Empregos de Qualidade*. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

- OECD. (2021). *Digital Economy Outlook: African startups transforming the market*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Startups in Emerging Markets: A Comparative Study of Growth and Development*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- PNUD e FAO. (2022). Relatório do Fórum de Inclusão Financeira. <https://www.fao.org>
- PwC. (2022). Relatório sobre o potencial económico de Angola.
- Thompson, J. (2020). *African digital entrepreneurs: Case studies from Angola and beyond*. London: Global Tech Publishers.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Reports of World Bank. (2017 a 2023). Disponível em: <https://www.worldbank.org>
- Adeleye, I., & Esposito, M. (2020). *Africa's Competitiveness in the Global Economy: Looking Back and Looking Forward*. Palgrave Macmillan.
- Autio, E., & Rannikko, H. (2016). *Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship?* *Research Policy*, 45(1), 42-55.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA Really Means for You*. *Harvard Business Review*
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.
- Bruton, G. D., Khavul, S., & Chavez, H. (2011). *Microfinance in emerging markets: Building a new line of inquiry from the ground up*. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 718-739.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. *SSRN Electronic Journal*.

- Eisenmann, T. R. (2013). *Entrepreneurship: A Working Definition*. *Harvard Business Review*.
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Cleinize, D., Magabe, J., & Wane, S. (2025). *Impacts of digital entrepreneurship on the sales volume of MSEs in Maputo: An analysis from 2020 to 2023*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 123–134. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/impacts-of-digital-entrepreneurship-on-the-sales-volume-of-mses-in-maputo-an-analysis-from-2020-to-2023/>
- Ernst & Young. (2025, June 3). *EY Loyalty Market Study 2025: Evolving consumer expectations and marketer priorities*. Ernst & Young. https://www.ey.com/en_us/cmo/ey-loyalty-market-study
- Jungleworks. (2025). *Case study: How Tupuca increased customer retention by 27% using Hippo*. Jungleworks. https://jungleworks.com/download/Tupuca_Case_study.pdf
- George, G., Corbishley, C., Khayesi, J. N., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377–393.
- Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2010). *Informal family business in Africa*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1219–1238.
- Argaw, M., & Liu, Y. (2024). Startup success factors in emerging markets: Leadership, adaptability, and context. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 33(1), 15-32.
- Naudé, W. (2010). *Entrepreneurship, developing countries, and development economics: New approaches and insights*. *Small Business Economics*, 34(1), 1–12.
- Szerb, L., Acs, Z. J., Autio, E., Ortega-Argilés, R., & Komlósi, É. (2020). The Global Entrepreneurship Index and its application. In *Measuring Entrepreneurial Ecosystems* (pp. 21–45). Springer.
- Freedman, R. (2011). *'Super Angels' Shake Up Venture Capital*. *The Wall Street Journal*.
- Gans, J. S., Stern, S., & Wu, J. (2019). Foundations of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 40(5), 736-756.

- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44-51.
- Giones, F., Brem, A., & Berger, A. (2019). Strategic entrepreneurship in technology startups: Navigating between the digital and the physical world. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 43-58.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The venture capital revolution*. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168.
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). *Venture capital and the professionalization of startups: Empirical evidence*. *Journal of Finance*, 57(1), 169-197.
- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- EY. (2025). *Africa Digital Entrepreneurship Outlook 2025*. Ernst & Young Global.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W.W. Norton & Company.
- Parker, S. C., Audretsch, D. B., & Elston, J. A. (2024). *Entrepreneurship in emerging economies: Context, challenges, and policy perspectives*. *Small Business Economics*, 62(3), 455–478. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00745-6>
- UNCTAD. (2025). *Digital Economy Report 2025: Unlocking Africa's Potential*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., & Kumar, V. (2024). *Customer engagement in a digital-first world: Challenges and opportunities*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00934-y>
- Zott, C., & Amit, R. (2023). *Business model innovation: Toward a process perspective*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(4), 1123–1145. <https://doi.org/10.1002/sej.1482>

- Hellmann, T., Schure, P., & Vo, D. (2017). *Angels and Venture Capitalists: Substitutes or Complements*. *SSRN Electronic Journal*.
- Kaplan, S. N., & Lerner, J. (2010). *It ain't broke: The past, present, and future of venture capital*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 36-47.
- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2013). *Business angel investment activity and the financial crisis: UK evidence and policy implications*. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 43–60.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). *Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations*. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Mollick, E. (2014). *The dynamics of crowdfunding: An exploratory study*. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- Parker, S. C. (2018). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pujol, F., & Gompers, P. A. (2016). *The economics of freemium models: Balancing growth and revenue*. *Journal of Business Economics*, 89(4), 345-360.
- Santos, L. (2023). O impacto das startups no desenvolvimento económico de Angola. *Forbes África lusófona*, 28(2), 15-23.
- Shane, S. (2012). *The importance of angel investing in financing the growth of entrepreneurial ventures*. *The Quarterly Journal of Finance*, 2(02), 1250009.
- Silva, A., & Costa, M. (2021). O ecossistema de startups em Angola: Desafios e oportunidades. *Revista de Economia Digital*, 5(2), 45-67.
- Sohl, J. E. (2012). *The angel investor market in 2011: The recovery continues*. *Center for Venture Research*.
- Banco de Portugal. (2024). *Taxas de juro no crédito pessoal*. Lisboa: BdP.
- Souza, R., & Pereira, D. (2019). Tecnologia e inovação no mercado de entregas rápidas em Angola. *Revista de Negócios Africanos*, 7(1), 89-105.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

- Teece, D. J. (2018). *Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). *Investment decision making by business angels*. In *Handbook of Research on Venture Capital* (pp. 295-309). Edward Elgar Publishing.
- Wong, A., Bhatia, M., & Freeman, Z. (2009). Angel finance: *The other venture capital*. *Strategic Change*, 18(7-8), 221-230.
- Yeboah, M. A., & Essuman, D. (2022). *Challenges and Strategies of Startups in Emerging Economies*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 123-138.
- PitchBook. (2024). Tupuca Company Profile. Disponível em: <https://pitchbook.com/profiles/company/180680-89>
- CB Insights (n.d.). *Tupuca - Products, Competitors, Financials, Employees, Headquarters Locations*. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/company/tupuca>
- FXEmpire. Home. <https://www.fxempire.com>
- TRACXN (2025). *Funding Rounds & List of Investors - Tupuca (2025)*
- Tupuca. (2025). Sobre nós. Tupuca. Disponível em www.tupuca.com/about.
- StartupList Africa - *Tupuca's Funding History (2025)*. Disponível em: <https://startuplist.africa/startup/tupuca/fundings>
- Expansão - Tupuca entre as 10 startups mais promissoras na África Austral.
- Economia e mercado – Tupuca inaugura primeira franquia e cria postos de trabalho. Disponível em: <https://www.economiaemercado.com/artigo/tupuca-inaugura-primeira-franquia-e-cria-novos-postos-de-trabalhos>
- ITWeb Africa. (n.d.). *Angolan food delivery startup Tupuca expands to DRC*. *ITWeb Africa*
- Jornal de Angola. (2018). Extinção do Programa Angola Investe.
- Exame Angola. (Data não especificada). Reportagem sobre o PROAPEN.

Notícias de Angola. (2023). Tupuca expande operações para a RDC. Notícias de Angola.

Edições Novembro. (2023). Tupuca regista crescimento no mercado digital. Edições Novembro.

Statista. (2023). Crowdfunding - *Worldwide*. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-payments/crowdfunding/worldwide>

Page One Formula. (2023). *Venture capital and the growth of startups in emerging markets*. Retrieved from <https://pageoneformula.com>

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.

Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Little, Brown and Company.

Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. HarperCollins.

Federal Reserve Bank of St. Louis

Machado, P. (2020). Empreendedorismo digital em África: O caso da Tupuca. Editora da Universidade de Luanda.

Forbes Africa Lusófona. (2023). Tupuca entre as dez startups mais promissoras da África Austral. Retrieved from forbesafrica.com

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

FocusEconomics. Home. <https://www.focus-economics.com>

Menos Fios - Tupuca abre uma nova ronda de investimentos.

Jornal de Angola - Startup angolana capta investimentos.

Trading Economics. (2024). Angola private sector credit volume. Retrieved from <https://tradingeconomics.com>

Nosella, A., Petruzzelli, A. M., & Verona, G. (2025). *Resilience and adaptability of startups in uncertain environments*. *Small Business Economics*, 55(3), 455-472.

- Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. (2006). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.
- Vieito, J. P., & Maquieira, C. (2013). Capital structure decisions in small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 41(2), 465–480.
<https://doi.org/10.1007/s11187-012-9439-1>
- IAPMEI. (2019). *Manual do Capital de Risco*. Lisboa: Agência para a Competitividade e Inovação.
- Gregson, A. (2014). *Planning, funding and growing your venture: Capital planning for entrepreneurs*. Routledge.
- Investology Hub. (2023). *Global venture capital outlook: Insights for emerging markets*. Disponível em <https://www.investologyhub.com>
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Gerber, E. M., & Hui, J. S. (2013). Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 20(6), 1–32.
- Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 955–980.
- Jensen, M. C. (2003). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00158>

ANEXOS

Anexo 1

(Guião da entrevista)

Entrevistado: Sr. Wilson Ganga (Co-fundador da Tupuca)

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Recolher informação sobre a história, modelo de negócio, estratégias, recursos, impacto e visão futura da Tupuca, no âmbito do estudo de caso sobre startups em Angola.

1. História e Fundação da Tupuca

1. Qual foi a motivação por trás da criação da Tupuca?
2. Como foi feito o investimento inicial?
3. Quais foram os principais desafios enfrentados no início e como foram superados?
4. Quais os recursos humanos e materiais disponíveis na fase de lançamento?
5. Como convenceram os fornecedores a estabelecer parcerias e como ganharam a confiança dos clientes?

2. Modelo de Negócio e Proposta de Valor

6. Como o modelo de negócio da Tupuca evoluiu desde o seu lançamento?
7. Como a Tupuca diferencia os seus serviços da concorrência?
8. Qual é a média de faturação anual da empresa?

3. Estratégias de Crescimento

9. Quais estratégias foram adotadas para expandir os serviços?
10. A empresa buscou parcerias estratégicas? De que forma estas contribuíram para o crescimento?
11. Qual foi o papel da inovação no crescimento da Tupuca?

4. Recursos e Capacidades

12. Quais são os recursos-chave que a Tupuca considera cruciais para o seu sucesso?
13. Que desafios enfrentaram na aquisição e retenção de talentos?
14. Quantos trabalhadores a empresa tem atualmente?

5. Experiência do Cliente

15. Como a Tupuca mantém o foco na satisfação do cliente?
16. Que medidas são tomadas para garantir uma experiência de utilizador de alta qualidade?
17. Como a empresa lida com feedback e reclamações?

6. Desafios e Lições Aprendidas

18. Quais foram os desafios mais significativos durante o crescimento da empresa?
19. Que lições a Tupuca aprendeu com esses desafios?

7. Impacto Social e Económico

20. Qual é o impacto da Tupuca na economia e na sociedade em Angola?
21. A empresa está envolvida em iniciativas de responsabilidade social corporativa?

8. Visão Futura

22. Quais são os planos de crescimento e inovação para o futuro?
23. Como a empresa vê o seu papel no mercado de entregas em Angola nos próximos anos?
24. Que conselhos a Tupuca daria a outras startups que procuram o sucesso?

APÊNDICES

Apêndice A (E1)

Entrevista semiestruturada

- Entrevistado: **Sr. Wilson Ganga** (Co-fundador da Tupuca)
- Entrevistador(a): **Suely Querido**

História e Fundação da Tupuca:

1. Qual foi a motivação por trás da criação da Tupuca?

R: Após retornar para Angola, vi as dificuldades que existiam ao receber comida e outros materiais. E sendo que cresci nos EUA, estava acostumado a ter os serviços de entrega em cliques, decidi criar a TUPUCA e tive a sorte de conhecer 2 jovens que partilhavam o mesmo sonho e tinham o mesmo projeto, decidimos trabalhar juntos

2. Como foi feito o investimento inicial?

R: Começamos com capital próprio e com parcerias de familiares e amigos que acreditaram no nosso sonho. Após algum tempo tivemos a oportunidade de receber uma proposta de um investidor indiano, um Senhor que tem vários negócios em Angola, fomos solicitar que ele colocasse o seu restaurante no aplicativo e ele gostou do projeto e quis ajudar.

3. Quais foram os principais desafios enfrentados no início e como a empresa os superou?

R: Adaptação do Mercado angolano e os serviços de pagamento, foi muito difícil no início porque os angolanos não estavam acostumados a usar esses serviços a partir de um aplicativo

4. Quais os recursos na fase de lançamento? (humanos e materiais)

R: Começamos com uma equipa de jovens ambiciosos, que somos na verdade os sócios, cada um fazia um papel diferente para o crescimento da empresa, e os recursos materiais eram o básico, nossos computadores e motorizadas de familiares e amigos.

5. Como convenceram os fornecedores a criar parcerias? E como ganharam a confiança dos clientes?

R: No início os nossos melhores parceiros foram familiares e amigos, tanto clientes como os parceiros que confiaram em nós os seus restaurantes e veículos. Ganhamos a confiança deles

lutando para garantir o melhor serviço e aceitando as nossas falhas para poder melhorar em todos os aspetos, e continuamos fazendo isso até ao momento.

Modelo de Negócio e Proposta de Valor:

6. Como o modelo de negócio da Tupuca evoluiu desde o seu lançamento?

R: No início a ideia era apenas entregar comida, agora expandimos para diversos produtos, desde farmácias, supermercados, lojistas etc...

7. Como a Tupuca diferencia seus serviços da concorrência?

R: Garantimos qualidade, atualmente temos o maior número de restaurantes e lojistas registados no nosso aplicativo, para garantir uma maior variedade de produtos para os nossos clientes

8. Quanto em média fatura a empresa anualmente?

R: Não podemos declarar

Estratégias de Crescimento:

9. Quais estratégias a Tupuca adotou para expandir seus serviços?

R: Marketing, a melhor maneira de comunicar e expandir o seu serviço é apostando no marketing, e garantir a melhor qualidade de serviço

10. A empresa buscou parcerias estratégicas? Se sim, como essas parcerias contribuíram para o crescimento?

R: A melhor parceria que recebemos foi de dois investidores que acreditaram no nosso projeto e decidiram investir, o investimento foi usado para gerar mais marketing e melhorias no capital humano.

11. Qual foi o papel da inovação no crescimento da Tupuca?

R: Angola tem desenvolvido muito a nível tecnológico, e esse desenvolvimento tem levado consigo as empresas e ao público em geral, então diria que a tecnologia influenciou muito o nosso mercado na aceitação da TUPUCA

Recursos e Capacidades:

12. Quais são os recursos-chave que a Tupuca considera cruciais para o seu sucesso?

R: O Team, o capital humano é a chave para o sucesso de qualquer empresa. O Projeto pode ser o melhor do Mundo, sem um bom capital humano não há sucesso

13. Que desafios a Tupuca enfrentou em relação à aquisição e retenção de talentos?

R: Angola é um País cheio de jovens capacitados e com vontade de vencer, porém encontrar jovens dispostos a este desafio foi um desafio. Por isso nós procuramos capacitar da melhor forma os jovens com quem decidimos trabalhar, e tem sido um prazer contribuir para a redução da taxa de desemprego em Angola

14. Quantos trabalhadores tem atualmente a Tupuca?

R: Cerca de 35 funcionários internos, sem contar com os Tupuquinhas claro.

Experiência do Cliente:

15. Como a Tupuca mantém o foco na satisfação do cliente?

R: Temos uma equipa de call center dedicada em resolver os problemas dos clientes e as suas respetivas reclamações. Continuamos tentando adaptar ao mercado para providenciar o melhor serviço

16. Que medidas a empresa toma para garantir uma experiência de usuário de alta qualidade?

R: Simplicidade e um serviço prático. Encomendar na Tupuca acaba sendo simples, prático, e rápido para que o usuário possa sentir o verdadeiro impacto da simplicidade do serviço prestado.

17. Como a Tupuca lida com feedback e reclamações dos clientes?

R: Todo negócio tem problemas, aceitamos as falhas e procuramos melhorar na melhor forma possível

Desafios e Lições Aprendidas:

18. Quais foram os desafios mais significativos que a Tupuca enfrentou durante seu crescimento?

R: Clonagem de TPA, houve uma altura em que os nossos TPAs foram clonados, e muitos clientes reclamaram de terem perdido dinheiro, Restaurantes ficaram sem receber o valor das suas vendas, foi um dos motivos que motivou a criação da Paypay Africa, a primeira e a maior carteira digital em Angola

19. Que lições a empresa aprendeu com esses desafios?

R: Um Investidor muda tudo, se voltasse o tempo atrás teria procurado por investidores mais cedo, muitos negócios são bons, mas não podem avançar por falta de capital e apoio financeiro. Ter ao seu lado um investidor e uma equipa que acreditasse no nosso sonho faz toda a diferença.

Impacto Social e Económico:

20. Qual é o impacto da Tupuca na economia e na sociedade em Angola?

R: Bom, pela Tupuca temos cerca de 1000 Tupuquinhas a circular a cidade fazendo entregas, eles são capazes de fazer o seu próprio emprego, tornaram-se os seus próprios Boss.

Outra questão é que ajudamos a aumentar o nível de vendas dos nossos lojistas.

21. A empresa está envolvida em iniciativas de responsabilidade social corporativa?

R: Sim, acreditamos na cultura angolana. Participamos como patrocinadores e apoio em vários eventos socio culturais. Apoiamos algumas instituições de caridade.

Visão Futura:

22. Quais são os planos de crescimento e inovação da Tupuca para o futuro?

R: Estamos atualmente a nos firmar positivamente no congo, pretendemos expandir para outros países da africa austral

23. Como a empresa vê seu papel no mercado de entrega de comida em Angola nos próximos anos?

R: Pretendemos melhorar mais, a nível de tempo de entrega e satisfação dos clientes

24. Que conselhos a Tupuca daria a outras startups que buscam o sucesso?

R: O principal é não desistir e lutar até alcançar a meta. Depois da meta se torna mais fácil, então treine mais e busque sempre conhecimento. Tem de ser forte e saber que não pode fazer sozinho, deve ter a capacidade de pedir ajuda e procurar formas de adaptar e crescer.

Apêndice B (E2)

Entrevista Transcrita (fonte externa)

- Entrevistado: **Sr. Erickson Mvezi**
- Fonte: **SuperToast – Faber-Novell**, episódio de **06/06/2019**
- Entrevistador: **Nuno Ribeiro**

A entrevista usada nesta análise foi retirada do podcast Super Toast da Faber Novell apresentada pelo Nuno Ribeiro em 2019, na qual o Erickson Mvezi discute questões relacionadas com a Tupuca, a sua criação, estratégias e planos futuros. O episódio foi publicado em 06 de junho de 2019 e a transcrição abaixo inclui as declarações mais relevantes para este estudo.

Erickson Mvezi: A Tupuca surgiu da necessidade de fazer algo diferente para o país. Inicialmente, pensamos numa plataforma digital para as senhoras que vendiam roupa na rua, mas percebemos que não havia infraestrutura suficiente para isso. Então fizemos um pivô e decidimos focar na restauração, pois já existiam restaurantes e as pessoas encomendavam por telefone. Introduzimos o elemento tecnológico nesse processo.

Uma coisa que acontecia era que as pessoas ligavam para os restaurantes, faziam os pedidos, mas não iam buscar. Isso gerava muitas perdas. A nossa plataforma eliminou esse risco, garantindo que os pedidos feitos por meio dela fossem considerados pagos. Para os clientes, criamos um aplicativo que facilitava a visualização dos menus e tornava o pedido mais simples, com entrega garantida, mesmo com os desafios de localização em Luanda.

Entrevistador: O que significa "Tupuca"?

Erickson Mvezi: "Tupuca" tem dois significados. Em quimbundo, significa "gula de comer". Em umbundo, significa "correr". Com a nossa transição do universo de refeições para entregas limitadas, o significado "correr" casou perfeitamente com a expansão da empresa, refletindo o dinamismo das nossas operações.

Entrevistador: Quanto tempo levou do conceito até o lançamento?

Erickson Mvezi: Levou um ano e oito meses. Registamos a empresa em março de 2015 e em outubro de 2016 realizamos a primeira entrega com os "Tupuquinhas", nossos entregadores.

Entrevistador: Como foi o processo de captação de investimento inicial?

Erickson Mvezi: Foi desafiador. Começamos com fundos próprios. Lembro que o primeiro investimento foi criar uma página no Facebook. Com o tempo, fomos fazendo pitch para amigos, familiares e participando de eventos. Tentamos crowdfunding, mas foi difícil atrair investidores para um projeto destinado ao mercado africano. Chegamos a vender bens pessoais para continuar financiando o projeto.

Entrevistador: Quais foram os maiores desafios nesse processo?

Erickson Mvezi: Como qualquer startup, enfrentamos muito ceticismo. Em Angola, nunca havia sido feito algo similar, então ninguém acreditava no projeto. Lembro-me que o primeiro investimento foi de apenas 100 dólares para criar o logotipo. Aos poucos, fomos recebendo feedbacks e participando de eventos nos Estados Unidos. Mas captar investimento lá para um projeto voltado para África foi extremamente difícil. Tivemos de adaptar nosso modelo e criar métricas para atrair investidores locais e internacionais.

Entrevistador: Qual é a dimensão da equipa atualmente?

Erickson Mvezi: Contamos com cerca de 300 pessoas, sendo que 75% são os "Tupuquinhas". A equipa central representa 25%. Com a diversificação dos serviços, pretendemos expandir para 500 colaboradores até o final do ano.

Entrevistador: Quantos utilizadores registados têm atualmente?

Erickson Mvezi: Estamos acima dos 70 mil utilizadores registados, sendo que 30 mil já realizaram pelo menos um pedido e 9 mil são ativos mensalmente, realizando cerca de 25 mil entregas por mês.

Entrevistador: Como avaliam a expansão da Tupuca para além de Luanda?

Erickson Mvezi: Atualmente, operamos apenas em Luanda, mas estamos a preparar a expansão. O objetivo é tornar a Tupuca numa plataforma capaz de agregar diversos prestadores de serviços do mercado, permitindo a inclusão de empresas terceiras para fazer Last Mile Delivery.

Entrevistador: Quais são os projetos internacionais que mais inspiram vocês?

Erickson Mvezi: Acompanhamos de perto empresas como Uber, Lyft, Grab e Gojek. Estas empresas começaram com um serviço e expandiram para outros segmentos. Buscamos aprender com seus modelos e adaptar para a realidade africana.

Entrevistador: Por que começaram com as refeições em vez de entrarem nos transportes, como fez a Uber? O que é que sentiste no mercado e porque é que o fizeste dessa forma?

Erickson Mvezi: Fizemos dessa forma porque é simples. Porque alimentação é uma necessidade básica. E depois, já tinha indústria, já tinha área de restauração, tínhamos os motoboys, as tarefas que já existiam, só conectámos. Assim, gradualmente expandimos para supermercados, farmácias e até bilhetes de eventos.

Entrevistador: Como é que acompanhaste a evolução, por exemplo, do Jumia, aquele que é o primeiro unicórnio africano e que entrou recentemente na Bolsa de Nova Iorque?

Erickson Mvezi: Acompanhamos de perto. Todos os dias recebemos alertas sobre o que a Jumia está a fazer e como está a evoluir. Isso é muito positivo para nós, porque já temos uma referência com a qual nos podemos identificar. Muitas vezes, ao falar com investidores, percebemos que eles precisam de sentir que algo semelhante já está a acontecer em África. A Jumia tornou-se um exemplo disso. Acreditamos que temos uma proposta de valor muito competitiva e fizemos as coisas de forma diferente. Realizamos muitos benchmarks com as melhores práticas globais e acreditamos que, com o investidor certo e a visão correta, conseguimos alcançar esse nível em menos tempo.

Entrevistador: Quais são, na tua opinião, as maiores dificuldades para startups em África, e em particular em Angola, comparadas com os mercados da Europa e dos Estados Unidos?

Erickson Mvezi: A principal diferença é o tempo que se leva para explicar a tecnologia ao consumidor. Nos mercados mais desenvolvidos, como os EUA e a Europa, a penetração dos smartphones é alta e as pessoas, de todas as idades, já estão familiarizadas com aplicativos e serviços digitais. Já em Angola, a realidade é bem diferente. Temos de ensinar desde o básico: explicar que existe uma Play Store, uma App Store, que é possível baixar um aplicativo, fazer um sign-up e utilizá-lo. O funil de adoção é muito extenso e leva tempo. E, por sermos pioneiros nesse setor, o desafio é ainda maior.

Outro problema é a infraestrutura. Há um baixo nível de literacia digital, falta de soluções de pagamento online e o custo elevado de comunicação, embora tenha melhorado nos últimos anos. Somos como a linha da frente na conquista de um novo território: temos de ultrapassar todas essas barreiras para que as próximas gerações de startups tenham uma entrada mais fácil no mercado.

Entrevistador: Fala-nos um pouco sobre como é que tem sido e quantos investidores é que conseguiste atrair até agora?

Erickson Mvezi: Nesse momento, contamos com um pool de investidores locais e internacionais. Os locais são investidores residentes cá, de dupla nacionalidade. De renome, temos a SeedStart, que tem uma relevante presença em África e o foco deles é mesmo investir em empresas que estão a emergir e captar investidores anjos locais. Estamos a entrar para o momento de investimento de séries A para poder garantir que haja uma expansão sólida e que tenhamos aquele *runway* com que as startups precisam para poder focar somente no produto e na expansão.

Entrevistador: Na vossa participação no SeedStars e no *Transformation África Summit*, conseguiram visibilidade junto de investidores internacionais e conseguiram captar investidores internacionais através desta participação?

Erickson Mvezi: Captar diretamente não, mas conseguimos despertar interesse. Porque uma das coisas que acontece é a seguinte: aparece uma startup a fazer exatamente a mesma coisa na Nigéria. Olhando só para Lagos, a cidade de Lagos, quase 30 milhões de habitantes numa cidade, e em comparação com Angola, literalmente é igual. Mas quando começamos a ver em termos de número de utilizadores e o que os nossos utilizadores locais aqui transacionam em comparação com os outros, a diferença é abismal.

Com poucas pessoas, a maneira que nós estamos a fazer, porque temos várias razões de o cliente consumir nossos produtos, conseguimos, com pouco, fazer muito mais. E esse tipo de modelo de negócio que nós queremos levar para as grandes capitais dos países da SADC. Onde, imagina, se com 8 mil utilizadores ativos mensais estamos a transacionar pouco mais de 600 mil dólares por mês, imagina o que pode ser feito se multiplicarmos isso em 5 cidades. Então, não é necessário um número grande para nós atingirmos grandes números, porque nós estamos com um único aplicativo, as pessoas fazem várias transações por diferentes motivos.

Entrevistador: Certo. Para quando é que preveem novas rondas de investimento?

Erickson Mvezi: Começamos um *round* de investimento, abrimos um *round* de investimento ano passado. Estamos a finalizar. O investimento de estamos a dispersar pelo menos 20 a 25% do capital da empresa para investidores, tanto locais como internacionais, com o objetivo de garantirmos a expansão em pelo menos 5 países da região da SADC.

Entrevistador: Qual foi o volume de transações do ano passado, 2018, no Tupuca?

Erickson Mvezi: No Tupuca, ano passado transacionámos 1.5 bilhões de kwanzas. Esse ano esperamos dobrar esse número. Em dólares, isso, aproximadamente, com o câmbio de hoje, são por aí 4 milhões e meio. Em 2017 transacionámos pouco mais de 600 milhões de kwanzas. Em 2018, 1.5 bilhões de kwanzas. Este ano, são 3 bilhões. E nós vamos crescendo assim. Mas sofremos quando a desvalorização cambial ocorre.

Quando analisamos estamos a crescer nos kwanzas, mas com a desvalorização, parece uma linha de crescimento meio modesta.

Entrevistador: Certo. Sentes que é mais fácil para vocês alargar a vossa oferta em termos de serviço, como têm feito agora, por exemplo, ou alargar para novas cidades? Ou seja, o que faz mais sentido nesta altura e nas próximas fases de desenvolvimento do projeto?

Erickson Mvezi: Acreditamos que temos de atuar nos dois sentidos. Temos de aumentar mais certificados de negócios na mesma plataforma, adicionando novos serviços, e já fizemos um grande investimento de capital para isso em termos de plataforma. Agora, o grande esforço tem de ser feito em termos geográficos, de expansão, continuar a contratar pessoas com maior capacidade para poder garantir que a mesma qualidade que estamos exercendo aqui em Luanda seja mantida nas outras províncias e também nos outros países.

Entrevistador: Quantos parceiros é que têm neste momento? Entre restaurantes, supermercados, farmácias, táxis, etc.?

Erickson Mvezi: Neste momento temos 850 parceiros registados. Ativos, temos 200 parceiros. O que nós estamos a fazer é transitar para uma plataforma mais aberta. No princípio, as barreiras de entrada e os muitos pontos de controle inibiram o crescimento, mas neste momento identificamos vários pontos de melhoria para facilitar o *onboarding process* dos fornecedores. A comunicação será mais aberta, tanto por parte dos fornecedores para os clientes quanto dos prestadores de serviços, como os Tupuquinhas, estafetas, também para entrarem na plataforma.

Entrevistador: Erickson, última pergunta. Qual a importância do digital nessa transformação da sociedade e da economia angolana? Como é que vês essa transformação?

Erickson Mvezi: É extremamente importante. Com o digital conseguimos acompanhar e monitorar bem as coisas. Conseguimos responsabilizar as pessoas ou os órgãos envolvidos nesse processo todo. E conseguimos criar mais postos de trabalho de forma mais célere.