Desdobramento da Estratégia, Objetivos e Indicadores de Desempenho em uma Startup: um Estudo de Caso

Autora: Laura Bosquirolli Tigre
laura.tigre@edu.pucrs.br, PUCRS, Brasil

Orientador: Filipe de Medeiros Albano
filipe.albano@pucrs.br, PUCRS, Brasil

Resumo: Este trabalho apresenta o desenvolvimento de uma sistemática de gestão estratégica para a *startup Climber Robotics*, visando alinhar a estratégia, objetivos e indicadores de desempenho. O estudo propõe a integração das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs), destacando suas complementaridades para estruturar objetivos estratégicos e metas mensuráveis em mercados dinâmicos. O BSC foi aplicado para organizar objetivos em quatro perspectivas, enquanto os OKRs para desdobrar esses objetivos em resultados-chave, essenciais para *startups* em mercados de alta incerteza. Como estudo de caso, a aplicação prática na *Climber Robotics* demonstrou que o sistema proposto foi eficaz para alinhar a visão de longo prazo com metas de crescimento, oferecendo uma base estratégica sólida. O estudo contribui para o debate sobre modelos gerenciais em *startups*, apresentando uma estrutura que pode ser adaptada por empresas enfrentando desafios semelhantes.
Palavras-chave: *Startup*, Estratégia, *Balanced Scorecard*, OKRs e Indicadores de Desempenho.

1. Introdução

O conceito de *startup* refere-se a uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza e rápidas mudanças de mercado (RIES, 2012). O número de *startups* no Brasil tem crescido significativamente nos últimos anos, com um aumento expressivo na criação de novas empresas surgindo e recebendo investimentos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2023). No entanto, apesar desse crescimento, as *startups* continuam enfrentando desafios significativos nos processos de gerenciamento, especialmente quando entram em estágio de crescimento e escala. Nessa fase, as empresas já identificaram um problema real de mercado, validaram suas ideias, desenvolveram seu produto ou serviço e testaram o mercado, mas ainda enfrentam dificuldades ao focar na expansão sustentável de seus clientes e operações (BLANK, 2020). Nesse contexto, a gestão estratégica desempenha um papel crucial para a sobrevivência e o sucesso dessas empresas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

O processo estratégico adequado é essencial para guiar o sucesso de uma *startup* em um mercado dinâmico e incerto, garantindo que as empresas consigam ajustar-se rapidamente às demandas externas e às limitações internas (RIES, 2012). O *Balanced Scorecard* (BSC) e os *Objectives and Key Results* (OKRs) são metodologias de gestão amplamente aplicadas nas empresas. O BSC se destaca por traduzir a visão e estratégia de uma organização em objetivos

e indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997; DOERR, 2018). A sua aplicação visa estruturar a implementação de estratégias competitivas (KAPLAN; NORTON, 2004). Já os *Objectives and Key Results* (OKRs) focam em metas claras e mensuráveis, permitindo acompanhamento contínuo e ajustes rápidos, vital para a rápida adaptação necessária de *startups* em mercados dinâmicos (DOERR, 2018). O princípio dos OKRs é alinhar toda a organização em torno de seus objetivos estratégicos e resultados esperados de forma transparente.

O BSC é reconhecido como uma das principais metodologias de gestão estratégica, com histórico de sucesso nas maiores organizações do mundo (HERRERO, 2021). Essa abordagem pode gerar benefícios como maior alinhamento organizacional, integração do planejamento estratégico e maior eficiência na alocação de recursos (SAHELI, 2002). Porém, para as *startups*, as abordagens tradicionais do BSC devem ser ajustadas, não podendo ser aplicadas mecanicamente. Por outro lado, os OKRs complementam esse sistema ao proporcionar agilidade, foco e adaptabilidade, como demonstrado em empresas como *Google* e *Amazon*, que adotaram os OKRs desde o início (DOERR, 2018). A combinação desses dois modelos pode ser primordial para proporcionar um modelo gerencial robusto para *startups* que lidam com desafios de crescimento (HERRERO, 2021).

Este estudo foca a aplicação destas metodologias na *Climber Robotics*, uma *startup* inovadora que atua no setor de limpeza de fachadas prediais com tecnologia robótica. O setor de limpeza de fachadas prediais, tradicionalmente executado por humanos e considerado de alto risco, está passando por uma transformação significativa com a introdução da automação. A automação permite que robôs assumam essas tarefas, minimizando os riscos de acidentes de trabalho e aumentando a eficiência operacional (SUSSKIND; SUSSKIND, 2015). A *Climber Robotics* encontra-se em estágio de expansão, ainda sem um modelo de gestão estruturado que atenda às suas necessidades atuais, em um contexto de alta incerteza, ao buscar sua viabilidade econômica e crescimento. Tendo em vista o cenário apresentado, o desdobramento de um método de gestão adequado para a *Climber Robotics* é demandado para dar consistência a esta fase da empresa.

A partir do problema levantado, a questão central que orienta este estudo é: como desenvolver e desdobrar a estratégia, os objetivos e os indicadores de desempenho em uma *startup* em estágio de expansão para garantir o alinhamento e a sua execução? O objetivo geral deste trabalho consiste em propor uma sistemática integrada de estratégia, objetivos e indicadores de desempenho para a *startup Climber Robotics*. Os objetivos específicos

consistem em (i) Definir as diretrizes estratégicas da empresa; (ii) Estabelecer os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e resultados, utilizando as metodologias BSC e OKR; e (iii) Propor plano de ação para implementação das metas e resultados que devem ser alcançados.

As delimitações deste estudo consideram que as análises e conclusões são aplicáveis à *startup Climber Robotics*, que opera no ramo de limpeza de fachadas prediais, focando nos desafios da fase de expansão da empresa. Além disso, o estudo não abrange a implementação do plano de ação e a aplicação prática da sistemática em *startups* de outros setores, portanto, as conclusões são baseadas em um contexto específico de um período definido, o que pode limitar a abrangência das recomendações para outras empresas ou mercados e para a própria *Climber Robotics*.

2. Método

2.1. Método de pesquisa

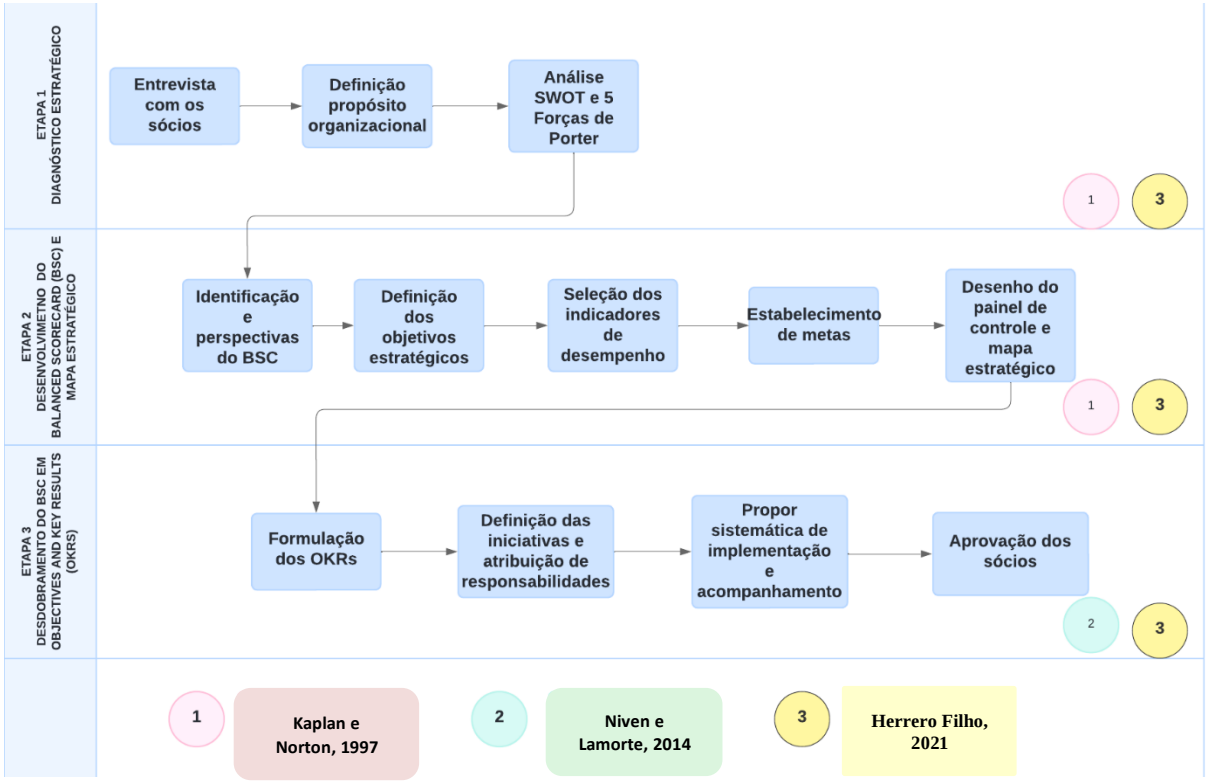
Este estudo é considerado de natureza aplicada, pois utiliza conhecimentos teóricos em problemas práticos específicos relacionados à estratégia e indicadores de desempenho de *startups* (VERGARA, 2006). Em relação à abordagem, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, visto que a análise dos dados é realizada de forma interpretativa. O objetivo da pesquisa é classificado como exploratório, uma vez que visa compreender e apresentar novas perspectivas e abordagens sobre a temática (LAKATOS; MARCONI, 2021).

A pesquisa tem um caráter transversal, analisando as interações e resultados em um momento específico da *Climber Robotics* (GIL, 2008). O estudo de caso foi escolhido por se tratar de um contexto empresarial real e possibilitar a análise detalhada e profunda de um fenômeno complexo (YIN, 2015).

2.2. Método de trabalho

A partir de uma pesquisa realizada por Herrero Filho (2021), que comparou as metodologias BSC e OKR, foi proposto o método de trabalho da atual pesquisa. A atual metodologia também é baseada em etapas metodológicas de Kaplan e Norton (1997) e Niven e Lamorte (2014), com auxílio de outros autores como Doerr (2018). O método de trabalho deste estudo está estruturado em três etapas principais, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Método de Trabalho



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997), Niven e Lamorte (2014) e Herrero Filho (2021).

2.2.1. Etapa 1: Diagnóstico Estratégico

Nessa fase inicial, deve ser conduzido um diagnóstico estratégico da *Climber Robotics*, a partir da identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de definir suas diretrizes estratégicas. Essa etapa é dividida em três subetapas: (i) entrevistas com os sócios da *startup*; (ii) definição do propósito da empresa (missão, visão e valores); e (iii) 5 Forças de Porter e análises com as ferramentas SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*).

Para as entrevistas com os sócios, recomenda-se utilizar um roteiro de perguntas semiestruturadas, com o objetivo de capturar suas percepções sobre o mercado, as principais dificuldades internas no processo de crescimento e as expectativas em relação ao futuro da empresa. Essa abordagem permite flexibilidade na coleta de dados, mas garante consistência na definição de estratégias (DRUCKER, 1974). A coleta de dados por meio de entrevistas qualitativas com os sócios é indicada para acessar o conhecimento tácito, profundo e detalhado tanto do mercado quanto das operações internas da empresa, o que maximiza a relevância e precisão das informações obtidas para formular as estratégias (YIN, 2015).

Nas entrevistas realizadas com os sócios, devem ser obtidas as diretrizes estratégicas da *Climber Robotics*, incluindo missão, visão e valores. A missão deve capturar o propósito central

da empresa no mercado (DRUCKER, 1974), destacando o impacto que a *Climber Robotics* pretende causar no setor de atuação. A visão deve representar o futuro desejado para a empresa, indicando onde ela quer chegar e servindo como guia para as grandes decisões estratégicas da empresa (OLIVEIRA, 2018), enquanto os valores representam os princípios e crenças que norteiam a organização, sendo essenciais para alinhar a conduta da empresa com sua missão e visão (CRUZ, 2017). Essa etapa garante que todas as ações subsequentes estejam alinhadas com a identidade e posicionamento estratégico da empresa.

Por fim, os dados coletados nas entrevistas também devem ser categorizados e analisados para compor análise das 5 Forças de Porter e a Matriz SWOT, possibilitando uma avaliação crítica da posição competitiva da *Climber Robotics* (KOTLER, 1994). As 5 Forças de Porter constituem um método que enumera cinco forças competitivas que interferem no posicionamento estratégico da empresa e avaliam a influência de cada uma sobre o desempenho estratégico desejado pela organização (PORTER, 1986). Essas análises são cruciais para a formulação de estratégias realistas e viáveis, considerando o contexto mercadológico da empresa. Os dados obtidos nas entrevistas devem ser divididos em cada uma das forças conforme Porter (1986) define:

- Rivalidade entre os competidores: Esta força refere-se à intensidade da concorrência do mercado, que se evidencia na disputa de oferecer melhores ofertas e benefícios entre os concorrentes.
- Poder de barganha dos fornecedores: Refere-se à capacidade dos fornecedores de influenciar os preços e condições de fornecimento.
- Poder de barganha dos compradores: Os compradores podem pressionar por preços mais baixos ou maior qualidade.
- Ameaça dos novos entrantes: Essa força depende da reação dos concorrentes atuais e das barreiras de entrada. A entrada de novos concorrentes em um mercado altera as condições de negócio já existentes, pois esse novo entrante disputará clientes com os atuais participantes do mercado.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: A possibilidade de ter seus produtos ou serviços substituídos por outra solução que atenda as demandas dos clientes é uma ameaça constante que precisa ser considerada pelas organizações.

A Matriz SWOT, por sua vez, tem como objetivo identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, tanto no ambiente interno quanto externo, proporcionando uma visão abrangente da situação estratégica da organização (CHIAVENATO, 2020). Os dados devem

ser organizados de acordo com sua relevância para as categorias da Análise SWOT, conforme a definição de Kotler (1994):

- *Strengths* (Forças): Aspectos internos positivos que a empresa pode controlar, como vantagens competitivas, recursos exclusivos ou alta competência.
- *Weaknesses* (Fraquezas): Aspectos internos que prejudicam o desempenho da empresa ou limitam seu crescimento, como falta de recursos ou ineficiências.
- *Opportunities* (Oportunidades): Fatores externos que podem ser explorados para vantagem competitiva, como tendências de mercado ou novas tecnologias.
- *Threats* (Ameaças): Fatores externos que podem representar risco para o sucesso da empresa, como concorrência ou mudanças regulatórias.

Ao final, as diretrizes estratégicas devem ser formalizadas e validadas pelos sócios, assegurando o alinhamento organizacional. Com essas definições, a organização se prepara para enfrentar os desafios do mercado e maximizar suas vantagens competitivas, estabelecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

2.2.1. Etapa 2: Desenvolvimento do Balanced Scorecard e Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e a visão de uma organização em um conjunto coerente de objetivos, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta abordagem assegura que os objetivos estratégicos estejam bem definidos e alinhados com a visão estratégica de longo prazo.

A segunda etapa do presente estudo deve traduzir as diretrizes estratégicas da *Climber Robotics* em objetivos específicos distribuídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, garantindo que cada perspectiva do BSC reflita as necessidades estratégicas e operacionais da *startup*. Para a definição destes objetivos também deve-se considerar o contexto da *startup*, que por natureza não tem um histórico de resultados para serem compartilhados e avaliados e o horizonte de tempo é de curto prazo. Como primeiro passo, deve-se conduzir uma reunião específica com os sócios para discutir cada uma das quatro perspectivas do BSC, conforme Kaplan e Norton (1997), utilizando perguntas-chave que ajudam a definir e garantir objetivos alinhados e equilibrados:

- Financeira: “Para termos sucesso financeiro, como devemos nos posicionar com nossos stakeholders?” No contexto de *startups* em fase de crescimento e

validação, isso pode envolver metas de crescimento de receita e o capital necessário para financiar o projeto de crescimento.

- Clientes: “Para atingir nossa visão, como devemos nos posicionar perante nossos clientes?” A perspectiva do cliente visa analisar a satisfação do cliente com a marca e o serviço prestado, além de dados como fidelidade e busca de novo consumidores. É de extrema importância a correta identificação da percepção do cliente para com a empresa, pois impacta fortemente a sobrevivência em um mercado competitivo (KAPLAN; NORTON, 2004).
- Processos internos: “Para satisfazer nossos stakeholders e clientes, em quais processos de negócio devemos nos desenvolver?” Nos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, satisfazendo assim as expectativas dos acionistas e clientes. Para uma *startup* em expansão, um objetivo relevante poderia ser estruturar e ajustar o modelo de negócios para a escalabilidade (HERRERO, 2021).
- Aprendizado e crescimento: “Para atingir nossa visão, como conseguiremos manter nossa habilidade em mudar e melhorar?” A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura necessária para a empresa gerar crescimento e melhoria a longo prazo. No contexto de uma *startup* tecnológica, a inovação contínua e a capacitação da equipe são essenciais.

Ao final desta sessão com os sócios, os objetivos estratégicos por perspectiva são definidos e, posteriormente, devem ser utilizados para a formulação das metas, indicadores e ações. Cada objetivo estratégico deve ser associado a um ou mais *Key Performance Indicator* (KPI) que permitam monitorar seu andamento de maneira precisa (KAPLAN; NORTON, 2004). As metas são os valores-alvo que se espera alcançar para cada KPI e devem ser desafiadoras, mas realistas, e precisam estar alinhadas com a estratégia global da organização para que a organização direcione seus recursos e energia de maneira eficiente (KAPLAN; NORTON, 2001). Esses indicadores e metas devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos bem definidos, seguindo o conceito SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) para garantir uma gestão eficiente e orientada a resultados (STEFFENS, 2023).

Após a definição dos indicadores e iniciativas relacionadas, é elaborado um mapa estratégico que ilustre as inter-relações entre os diferentes objetivos das quatro perspectivas. Essa ferramenta explicita a estratégia e fornece aos executivos um referencial para a descrição

e gestão da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). O mapa estratégico integra as expectativas dos acionistas, dos clientes, dos líderes dos processos internos e do capital humano na perspectiva de aprendizagem e crescimento, mostrando o processo de criação de valor de um negócio, sendo o ponto de partida para a utilização conjunta do BSC e dos OKRs (HERRERO, 2021).

2.2.1. Etapa 3: Desdobramento do BSC em OKRs

O desdobramento do BSC em OKR é desenvolvido para operacionalizar os objetivos estratégicos em resultados específicos e mensuráveis. O OKR é uma metodologia que traduz objetivos amplos em resultados específicos e quantificáveis, promovendo foco e alinhamento em todos os níveis da organização (DOERR, 2018). A integração dos OKRs ao BSC permite um alinhamento mais preciso entre a visão estratégica e a execução prática. O OKR é uma metodologia que permite o acompanhamento contínuo e ajustes rápidos, facilitando a adaptação às mudanças do mercado e garantindo que todos na organização estejam alinhados com as prioridades estratégicas (DOERR, 2018). Os OKRs, principalmente, contribuem para atender às demandas de tempo e de trabalho que o ambiente dinâmico das *startups* exige.

Essa etapa inicia-se com o desdobramento do mapa estratégico, desenvolvido na etapa do BSC, em resultados-chave, que permitirão um acompanhamento mais dinâmico e mensurável dos resultados esperados. Em nova sessão com os sócios, deve ser definido os resultados-chave da empresa a partir dos objetivos estratégicos do BSC e recomenda-se utilizar a estrutura: "Nós vamos [objetivo], e saberemos que tivemos sucesso se atingirmos [resultados-chave]" para garantir que cada objetivo esteja conectado a resultados mensuráveis (DOERR, 2018). Os resultados-chave devem considerar também a pergunta: “O que é necessária que minha área faça para atingir o [objetivo geral]?”. Para cada objetivo, são formulados de 3 a 5 *Key Results* específicos e mensuráveis, indicando como o sucesso do objetivo será avaliado. Os KRs, assim como os KPIs, também devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos bem definidos, seguindo o conceito SMART explicado anteriormente.

Desta maneira, definidos os objetivos e resultados-chave da organização, deve-se atribuir, também na sessão com os sócios, a iniciativa principal relacionada com cada *Key Result*. O ponto chave é que os OKRs são frequentemente definidos, medidos e avaliados. O seu objetivo é que todos da empresa tenham clareza e alinhamento da situação atual da organização e qual o objetivo para os próximos meses, gerando, desta forma, um alinhamento de esforços para alcançar os resultados esperados (NIVEN; LAMORTE, 2014). A melhor forma de monitoramento é que cada KR tenha um responsável designado e os envolvidos realizem

revisões e acompanhamentos regulares (até semanais) para monitorar o progresso e fazer ajustes quando necessário, sem perder a perspectiva de longo prazo (HERRERO, 2021). No caso de uma *startup*, o time é reduzido, o que exige uma atribuição de responsabilidades por setor, já que uma mesma pessoa pode assumir mais de duas iniciativas. Além disso, estima-se prazos para entrega de cada resultado-chave.

Neste momento inicial de implementação de OKRs, a última etapa envolve a proposta de uma sistemática de implementação e acompanhamento que direcione a execução das estratégias. Ou seja, deve traçar o modo que a empresa vai monitorar os KRs definidos. O plano de ação deve incluir os ciclos de avaliação para sua execução, garantindo uma estrutura sólida para acompanhar e medir os resultados ao longo do tempo (DOERR, 2018). Ao final dessa etapa, a *Climber Robotics* deve ter um sistema de gestão estratégico robusto, que alinhe todas as iniciativas da empresa em direção aos seus objetivos de crescimento, maximizando o potencial da metodologia do BSC na definição dos objetivos com a adaptabilidade da metodologia de OKRs na especificação e gestão das entregas e resultados. O plano desenvolvido deve ser aprovado pelos sócios da empresa para validação.

3. Resultados

Nesta seção é apresentado o desenvolvimento do estudo de caso, o qual foi conduzido conforme método de trabalho apresentado na Seção 2.

3.1. Resultados etapa Diagnóstico Estratégico

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os seis sócios e investidores estratégicos que compõe o Conselho Consultivo da *Climber Robotics*. Nesse momento inicial houve uma conversa sobre o desafio enfrentado atualmente pela *Climber Robotics* e sua necessidade de um modelo de gestão robusto. Foi realizada também uma breve apresentação sobre as ferramentas que seriam utilizadas para ter todos alinhados ao objetivo. Durante o período de duas horas foi conduzida a reunião, de maneira presencial, conforme roteiro apresentado na Figura 2, em que foi discutido primeiramente as aspirações e propósito dos sócios, depois a Análise SWOT e, por fim, as 5 Forças de Porter. Juntamente com os sócios foi formulado e validado o diagnóstico estratégico do início ao fim.

Figura 2: Roteiro entrevista semiestruturada

ETAPA	PERGUNTAS
Introdução – propósito da reunião	- Conversa sobre o objetivo da entrevista, alinhada à definição de diretrizes estratégicas para a empresa.
Definição da missão	- Qual a principal razão de existência da *Climber Robotics*? - Qual problema estamos resolvendo para os nossos clientes e para o mercado em geral? De que maneira nossa tecnologia e serviços estão mudando o setor?
Definição visão	- Como vocês imaginam a *Climber Robotics* daqui a 5, 10 anos? - Que impacto esperamos causar no mercado, tanto local quanto globalmente? - O que significa sucesso para a *Climber Robotics* no longo prazo?
Definição dos valores	- Quais são os principais valores que consideramos inegociáveis nas operações? - Como gostaríamos que nossos clientes e parceiros percebessem nossa empresa? - Quais comportamentos e atitudes são essenciais para os colaboradores?
Análise SWOT	- Quais são os maiores pontos fortes em termos de tecnologia, equipe ou processos? O que nos diferencia da concorrência? - Quais são as principais limitações internas que precisamos melhorar para sustentar o crescimento? Que aspectos podem nos colocar em desvantagem frente à concorrência? - Que tendências de mercado ou necessidades dos clientes podem ser exploradas para nossa expansão? Quais novas tecnologias ou mercados estão surgindo? - Quais fatores externos podem representar um risco ao negócio?
5 Forças de Porter	- Quão sensíveis nossos clientes são ao preço? Eles têm poder de escolha? - Temos dependência de fornecedores específicos? É fácil ou difícil trocar de fornecedor? - Existem barreiras significativas para que novos concorrentes entrem no nosso mercado? - Há tecnologias ou serviços alternativos que podem substituir o que oferecemos? - Como é o nível de concorrência no mercado de limpeza de fachadas?

Fonte: Elaborado pela autora

No primeiro objetivo, de definição da missão, visão e valores da empresa, foi possível identificar as diretrizes estratégicas. Como resultado das discussões, foram estabelecidos os principais elementos da Missão, Visão e Valores da *Climber Robotics*, que refletem a identidade e o posicionamento estratégico da organização no mercado de limpeza de fachadas prediais. Esses elementos não só traduzem o propósito da empresa, mas também servem como base para o desenvolvimento de suas ações futuras. Na Figura 3 temos o Resumo Executivo que sintetiza as diretrizes estratégicas definidas pelos sócios da *Climber Robotics*:

Figura 3: Resumo Executivo

MISSÃO	Revolucionar o trabalho em altura com automatização através de soluções tecnológicas seguras, eficientes e sustentáveis, eliminando os riscos envolvidos e oferecendo serviço de qualidade superior.
VISÃO	Ser referência em soluções tecnológicas que elimine o trabalho em altura, reconhecida pela inovação, excelência operacional e impacto positivo na segurança do trabalho até o ano de 2029.
VALORES	Segurança, profissionalismo, qualidade, eficiência e inovação

Fonte: Elaborado pela autora

A missão reflete o compromisso da empresa em oferecer uma solução inovadora que substitua métodos tradicionais de alto risco, ao mesmo tempo em que valoriza a segurança dos trabalhadores e a eficiência dos processos operacionais. O desenvolvimento de tecnologias que eliminam a necessidade de alpinistas nas operações em altura foi amplamente discutido como um dos principais diferenciais da empresa. Além disso, na definição da visão, os sócios da *Climber Robotics* expressaram o desejo de expandir suas operações e consolidar a empresa como referência no mercado até o ano de 2029. Essa visão de futuro destaca o foco na inovação contínua e a ambição de escalar o negócio, garantindo que a empresa esteja sempre à frente em termos de tecnologia e práticas seguras. Os valores, por sua vez, representam os princípios e crenças que norteiam os sócios e, consequentemente, a organização:

- Segurança: priorizar a proteção e o bem-estar de todos os envolvidos nas operações, eliminando riscos por meio de tecnologia avançada.
- Inovação: compromisso constante com o desenvolvimento de novas soluções e a evolução tecnológica, mantendo a empresa à frente no setor.
- Eficiência: garantir a máxima produtividade e qualidade, sempre buscando reduzir custos e tempo de execução.
- Qualidade: garantir resultados superiores em cada projeto em termos de resultado e excelência.
- Profissionalismo: manter uma equipe altamente qualificada e comprometida, com um foco no atendimento ético, ágil e confiável.

A análise das 5 Forças de Porter foi realizada na mesma sessão das diretrizes estratégicas com os sócios da *Climber Robotics.* A ferramenta permitiu avaliar o ambiente competitivo da indústria de limpeza de fachadas, onde a *Climber Robotics* opera, e identificar as principais pressões que influenciam o desempenho e a lucratividade da empresa no setor. A seguir, foi possível consolidar as principais atribuições dos sócios no contexto da *Climber Robotics*.

- Rivalidade entre os Concorrentes: Moderado

A *Climber Robotics* opera em um setor ainda em desenvolvimento, o que limita o número de concorrentes diretos de automação da limpeza de fachadas. Entretanto, há empresas tradicionais de limpeza que utilizam alpinistas industriais, representando concorrentes indiretos que competem em termos de preço e capilaridade de serviços. Alguns fatores relevantes incluem: a diferença de preço entre métodos tradicionais e a solução automatizada pode ser um obstáculo em negociações, porém, por outro lado, a inovação e proposta de segurança da *Climber Robotics* coloca a empresa em uma posição competitiva, considerando uma força moderada.

- Ameaça de Novos Entrantes: Baixo a Moderado

O mercado de automação de limpeza de fachadas ainda é incipiente no Brasil, o que oferece uma barreira inicial para novos entrantes, dado o custo de desenvolvimento de tecnologia e a necessidade de certificações de segurança. A *Climber Robotics* se caracteriza como o novo entrante do setor, fortalecendo assim a sua principal vantagem competitiva. No entanto, o segmento pode chamar a atenção de outras empresas de tecnologia, *startups* ou até mesmo de *players* internacionais, por esse motivo a força configura-se como baixa a moderada.

- Poder de Barganha dos Fornecedores: Baixo

Embora a *Climber Robotics* possa ter certa dependência de fornecedores específicos de peças e componentes especializados para produção e manutenção de seus robôs, o poder de barganha desses fornecedores não é alto, pois existe uma diversidade de fornecedores das peças e itens no mercado, sendo uma força baixa.

- Poder de Barganha dos Clientes: Alto

Os clientes da *Climber Robotics*, grandes empresas de *facilities*, construtoras, gestoras imobiliárias e proprietários de edifícios comerciais, possuem um poder de barganha considerável. Esses clientes tendem a negociar contratos grandes e com alto valor agregado, o que pode pressionar a *Climber Robotics* a oferecer condições atrativas. Além disso, o fator de custo continua sendo uma variável relevante, já que muitos desses clientes podem optar por soluções mais baratas de limpeza, ainda que menos seguras ou eficientes. Por esse motivo, o poder de barganha dos clientes é considerado alta.

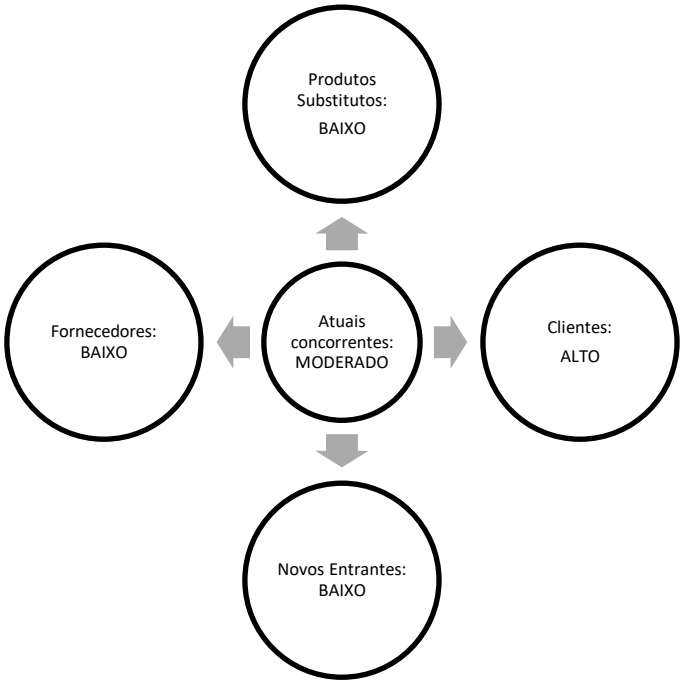
- Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: Baixo a Moderado

A principal ameaça de substituição para a *Climber Robotics* é novos avanços tecnológicos, como o uso de *drones* ou outros tipos de robôs autônomos, podendo surgir como

alternativas no futuro. Porém, é uma ameaça baixa a moderada, já que este movimento deve levar alguns anos para ocorrer de forma relevante.

A partir da aplicação das 5 Forças de Porter foi identificado que a *Climber Robotics* enfrenta um ambiente competitivo com alguns desafios, principalmente em relação ao poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes. No entanto, as vantagens competitivas se mostraram mais relevantes para os sócios, como o pioneirismo tecnológico, o foco em segurança e a eficiência operacional. Com base nisso, podemos concluir que a *Climber Robotics* está posicionada em uma indústria de alto potencial de competição e lucro. Na Figura 4 temos a síntese da análise das 5 Forças de Porter:

Figura 4: Resultado 5 Forças de Porter



Fonte: Elaborado pela autora

A análise SWOT foi realizada em uma segunda sessão de uma hora, seguindo o roteiro semiestruturado apresentado na Tabela 1. Essa ferramenta forneceu uma visão abrangente dos fatores internos e externos que impactam o desempenho da empresa em seu estágio atual de crescimento. Os resultados foram organizados em quatro categorias: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, conforme descrito a seguir.

- Forças:
    - Tecnologia proprietária: A *Climber Robotics* desenvolveu uma máquina eficiente e de baixo custo para a limpeza de fachadas prediais, o que garante alta

produtividade e segurança. Este fator tecnológico é um dos grandes diferenciais da empresa.

- Ineditismo e disrupção: A empresa se destaca por ser pioneira no uso de robôs para eliminar o risco de trabalho em altura, trazendo uma proposta disruptiva para o setor.
- *Know-how* engenharia: A *expertise* acumulada pela equipe no desenvolvimento e operação da tecnologia de limpeza robótica é um grande ativo da empresa, que a capacita para inovar continuamente e manter-se competitiva.

Esses fatores criam um cenário de vantagem para a *Climber Robotics*, tornando-a capaz de responder rapidamente às exigências do mercado e de se posicionar como uma referência no setor.

- Fraquezas:
  - Pessoas operacionais: Há uma carência de qualificação, responsabilidade clara e processos bem definidos no treinamento de profissionais, o que pode afetar a execução eficiente das operações. A necessidade de alpinistas, embora reduzida pela tecnologia, ainda se faz presente para operações específicas.
  - Processos para a escalabilidade: A documentação do *know-how* da empresa, especialmente nos processos de engenharia e replicação de projetos, está incompleta. Isso pode prejudicar a capacidade da *Climber Robotics* de expandir suas operações com consistência.
  - Modelo de gestão *startup*: O modelo atual carece de estrutura, com a ausência de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) claros, processos definidos, funil de vendas eficiente, entre outros.
  - Produção novas máquinas em escala: A reprodutibilidade da máquina ainda está em fase de aprimoramento, assim como o capital para investimento é escasso, o que pode limitar a capacidade de escalar as operações à medida que a demanda cresce.

Esses pontos fracos destacam áreas críticas que precisam ser trabalhadas para sustentar o crescimento da *Climber Robotics* e garantir a padronização de suas operações.

- Oportunidades:
  - Certificações para operação: A obtenção de certificações pode abrir portas para novos contratos, especialmente em setores que exigem altos padrões de segurança e qualidade.

  - Pioneirismo tecnológico: A *Climber Robotics* está à frente no desenvolvimento de soluções tecnológicas para a limpeza de fachadas, e essa liderança pode ser ampliada à medida que a empresa investe em evoluções de sua máquina.
  - Escalabilidade do modelo de negócios: O modelo de negócios baseado na automação e não na necessidade de mão de obra oferece uma escalabilidade potencial significativa, sendo um fator essencial para atrair novos investimentos.
  - Expansão geográfica: A expansão para mercados maiores e mais atrativos, como São Paulo, oferece uma base de clientes em crescimento, com alto potencial de demanda por soluções inovadoras de limpeza de fachadas.
  - Parcerias acadêmicas: A colaboração com universidades para pesquisa e desenvolvimento pode acelerar a inovação, fortalecer a posição da *Climber Robotics* no mercado e garantir uma vantagem tecnológica contínua.

Essas oportunidades podem ser aproveitadas para fortalecer a posição de mercado da *Climber Robotics* e expandir suas operações.

- Ameaças:
  - Regulamentação: Alterações na regulamentação de segurança podem impactar negativamente o modelo de negócios da empresa, exigindo atenção, mesmo sem perspectiva neste momento.
  - Concorrência: A entrada de novos concorrentes ou a adaptação de empresas tradicionais de alpinismo, que operam com preços mais baixos, pode criar pressão sobre a *Climber Robotics* para reduzir custos ou melhorar sua proposta de valor.
  - Substituição de produtos/serviços: O surgimento de tecnologias substitutas ou melhorias nas práticas de limpeza tradicionais podem reduzir a demanda pelos serviços da *Climber Robotics*, como por exemplo o uso de *drones*.
  - Poder de barganha dos clientes: Grandes clientes, como empresas de *facilities* ou fundos imobiliários, podem exercer forte pressão por preços mais baixos, comprometendo as margens de lucro da empresa.

Essas ameaças reforçam a necessidade de a *Climber Robotics* manter sua inovação e competitividade, ao mesmo tempo em que fortalece suas capacidades internas para resistir à pressão externa. Na Figura 5 temos a Matriz SWOT desenvolvida:

Figura 5: Resultado Matriz SWOT

STRENGHTS • Tecnologia proprietária • Ineditismo e disrupção • Know-how engenharia	WEAKNESSES • Pessoas operacionais • Processos para escalabilidade • Modelo de Gestão startup • Produção novas máquinas em escala
OPPORTUNITIES • Certificações para operação • Pioneirismo tecnológico - venda • Escalabilidade do modelo de negócios • Expansão geográfica • Parcerias acadêmicas	THREATS • Regulamentação • Concorrência • Substituição de produtos ou serviços • Poder de barganha dos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da matriz SWOT foi realizada uma análise a partir do cruzamento das informações obtidas, conforme Figura 6 apresentada.

Figura 6: Cruzamento Matriz SWOT

STRENGHTS vs. OPPORTUNITIES • Certificações e conformidade regulatória: pioneirismo tecnológico permite atender rapidamente às exigências legais. • Escalabilidade do modelo de negócios: a expertise técnica pode ser utilizada para ajustar soluções e expandir sua atuação geográfica. • Exploração de novos mercados: a tecnologia disruptiva abre caminhos para a entrada em mercados ainda não atendidas.	WEAKNESSES vs. OPPORTUNITIES • Estruturar processos operacionais: a profissionalização da gestão é essencial para aproveitar as oportunidades de mercado. • Estruturar processos de produção: a padronização da produção é primordial para produzir máquinas em escala. • Aprimorar o modelo de gestão: a transição de uma estrutura de *startups* para um modelo mais robusto fortalecerá a resiliência organizacional.
STRENGHTS vs. THREATS • Barreiras de entrada tecnológicas: a proteção da tecnologia por patentes e certificações dificulta a entrada de novos concorrentes. • Conformidade regulatória como vantagem competitiva: antecipar-se às exigências legais reforça a confiança dos clientes. • Valor contra barganha de clientes: o ineditismo da tecnologia e valores da empresa permite uma margem competitiva em negociações.	WEAKNESSES vs. THREATS • Capacitação contínua: o treinamento da equipe operacional melhora a eficiência interna e reduz vulnerabilidades frente à concorrência. • Gestão eficiente para resistir à pressão do mercado: a melhoria nos processos internos ajudará a lidar com demandas adversas sem comprometer os resultados financeiros.

Fonte: Elaborado pela autora

A análise SWOT revelou que a *Climber Robotics* possui um grande potencial de crescimento impulsionado pela tecnologia inovadora e expertise técnica. No entanto, podemos perceber que, para aproveitar plenamente as oportunidades e mitigar os riscos, a empresa deve levar em consideração a necessidade de ações estratégicas nas seguintes áreas:

- Tecnologia: Formalizar a documentação de processos de produção e proteção intelectual, garantindo não apenas a escalabilidade, mas também a proteção.
- Operação: Profissionalizar a gestão e implementar estruturas operacionais escaláveis, iniciando por mercados estratégicos.
- Inovação: Consolidar um processo contínuo de pesquisa e desenvolvimento para manter a relevância tecnológica e manter vantagem competitiva.
- Comercial: Criar um plano de vendas robusto, com metas de retenção e fidelização de clientes que minimizem a dependência de novos contratos.
- Pessoas: Estruturar programas internos de capacitação e desenvolver uma certificação própria de competências, alinhada à cultura da empresa.

3.2. Resultados etapa Desenvolvimento do BSC e Mapa Estratégico

Com base nos resultados obtidos na Etapa 1, foi realizada uma nova sessão com os sócios, com duração aproximada de duas horas, conforme roteiro apresentado na Figura 7. O objetivo foi desenvolver o BSC em alinhamento com o diagnóstico estratégico anteriormente realizado, abordando questões fundamentais para o crescimento e sustentabilidade do negócio.

Figura 7: Roteiro entrevista 2 semiestruturada

ETAPA	PERGUNTAS
Introdução – diagnóstico estratégico	- Discussão sobre os resultados obtidos no resumo executivo, análise SWOT e 5 Forças de Porter.
Perspectiva financeira	- Como podemos maximizar a rentabilidade e sustentabilidade financeira da empresa?
Perspectiva do cliente	- O que precisamos fazer para melhorar a satisfação e fidelização dos nossos clientes?
Perspectiva de processos internos	- Quais processos internos precisam ser melhorados para garantir maior eficiência operacional?
Perspectiva de aprendizado e crescimento	- Quais áreas precisam ser desenvolvidas para garantir que a empresa cresça e inove continuamente?

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos resultados obtidos na Seção 3.1, foi possível tirar algumas conclusões, sintetizadas na Figura 8, que fornece os *insights* iniciais das quatro perspectivas do BSC.

Figura 8: *Insights* iniciais das perspectivas estratégicas

Perspectiva	*Insights* iniciais (norteadores)
Financeira	Maximizar a rentabilidade através da escalabilidade do modelo de negócios e expansão geográfica, mantendo o foco no crescimento sustentável.
Cliente	Focar em um atendimento de excelência, consolidando os valores de segurança e eficiência, expandindo sua atuação e fidelizando clientes.
Processos internos	Aprimorar a produção e gestão de processos, com atenção a pessoas, tecnologia e procedimentos operacionais para assegurar eficiência.
Aprendizado e crescimento	Investir no desenvolvimento de competências em gestão e operações, promover certificações da equipe e novas soluções tecnológicas.

Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 9 apresenta-se o BSC com os objetivos, metas e indicadores de desempenho, validados pelos sócios e definidos para o alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 9: BSC com objetivos e indicadores de desempenho

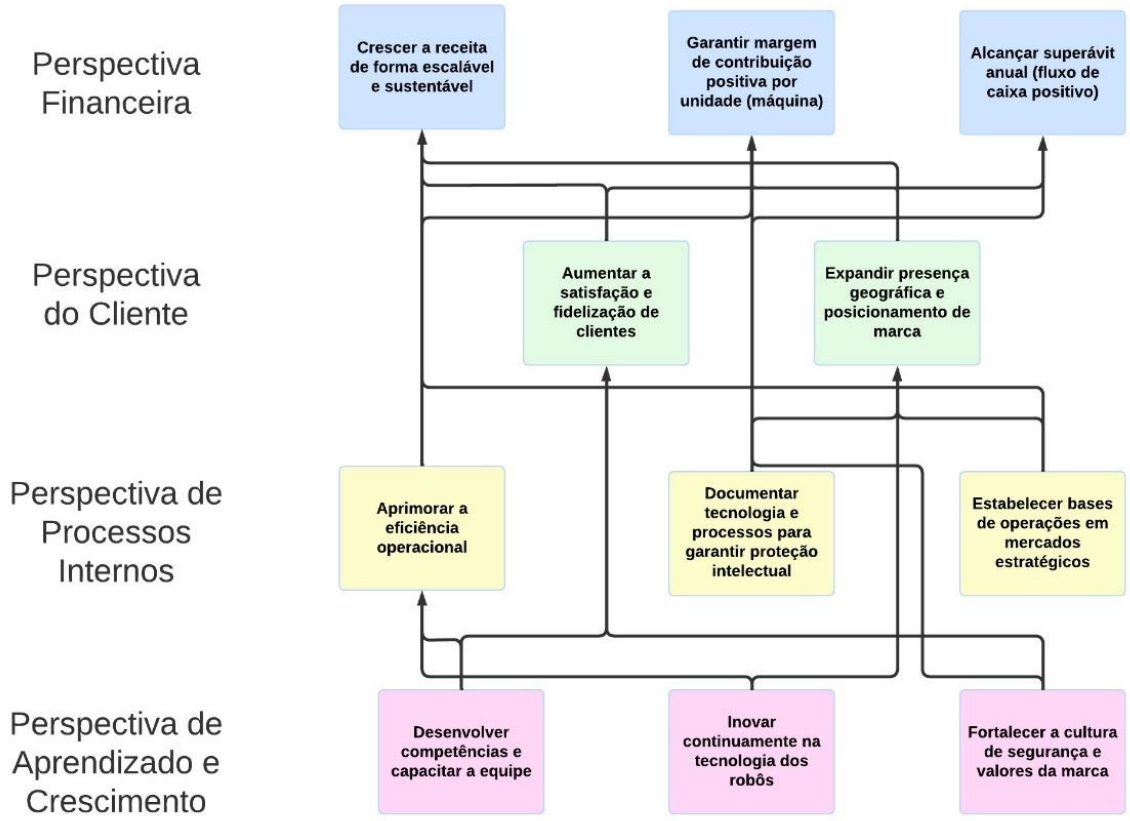
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador de desempenho
Financeira	Crescer a receita de forma escalável e sustentável	Receita anual de R$3M em 2025 e R$10M em 2026	Receita anual
Financeira	Alcançar superávit anual (fluxo de caixa positivo)	Superávit anual de 20% sobre as despesas	Caixa operacional
Financeira	Garantir margem de contribuição positiva por unidade (máquina)	Margem de contribuição mínima de 25% por máquina	Lucro (R$) por máquina
Cliente	Expandir presença geográfica e posicionamento de marca	Captar 10 contratos recorrentes em POA e SP e expandir para um novo mercado	Número de clientes recorrentes e novos mercados
Cliente	Aumentar satisfação e fidelização de clientes	Atingir NPS de 80% nos mercados de POA e SP	NPS
Processos internos	Documentar tecnologia e processos para garantir proteção intelectual	Completar 100% da documentação técnica	*Compliance* de execução
Processos internos	Aprimorar a eficiência operacional	60% do tempo da máquina em operação, 40% parada	Tempo operando e parada
Processos internos	Estabelecer bases de operações em mercados estratégicos	Implementar modelo de gestão local em POA e SP	Presença de gestores locais

Aprendizado e crescimento	Desenvolver competências e capacitar a equipe	2 colaboradores certificados por máquina	Número de pessoas capacitadas
Aprendizado e crescimento	Inovar continuamente na tecnologia dos robôs	Atualizar 100% dos robôs com novas tecnologias	Percentual de robôs atualizados
Aprendizado e crescimento	Fortalecer a cultura de segurança e valores da marca	Coletar e atingir índice de satisfação de 85% entre colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta etapa, foi criado o mapa estratégico baseado no BSC, dispondo os objetivos estratégicos em uma das quatro perspectivas e organizado as relações de causa e efeito. Na Figura 10, apresenta-se o mapa estratégico.

Figura 10: Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Resultados etapa Desenvolvimento do BSC e Mapa Estratégico

Para aprimorar a implementação dos objetivos, foram definidos OKRs, detalhando cada objetivo com seus respectivos resultados-chave, iniciativas, responsáveis e prazos, conforme as Figuras 11, 12, 13 e 14. A definição dos OKRs foi diretamente inspirada pelos objetivos estratégicos do BSC, assegurando objetivos aspiracionais equilibrados e desdobrados com alinhamento estratégico e foco.

Figura 11: OKR Financeiro

OBJETIVO Crescer a receita de forma sustentável e escalável com superávit operacional de 20% e margem de contribuição mínima de 25% por máquina

KR	Resultado-chave	Responsável	Iniciativa	Prazo
KR 1	Estruturar cada máquina como unidade de lucro com margem de contribuição média de 25% por máquina	Comercial e Financeiro	Criar modelo de gestão por unidade	Dez/24
KR 2	Dimensionar frentes de trabalho por máquina com superávit operacional de 20% em 2025	Operações e Financeiro	Monitoramento e controle das frentes de trabalho	Mar/25
KR 3	Receita de R$ 3M em 2025	Comercial e Financeiro	Estruturar e implementar plano de expansão	Dez/25

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 12: OKR Clientes

OBJETIVO Expandir presença geográfica e posicionamento de marca e aumentar a satisfação e fidelização de clientes

KR	Resultado-chave	Responsável	Iniciativa	Prazo
KR 1	Desenvolvimento de modelo comercial com método, plano e acompanhamento	Comercial	Desenvolver modelo comercial e de vendas	Dez/24
KR 2	Atingir NPS de 80%	Comercial e Operações	Estruturar e implementar plano de fidelização dos clientes	Mar/25
KR 3	Testar e implementar 2 modelos de negócios alternativos para atrair parcerias	Comercial e Operações	Prospecção e desenvolvimento de novas parcerias e modelos de negócio	Jun/25

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 13: OKR Processos internos

OBJETIVO Documentar tecnologia e processos para garantir proteção intelectual, aprimorar a eficiência operacional e estabelecer bases de operações em mercados estratégicos

KR	Resultado-chave	Responsável	Iniciativa	Prazo
KR 1	Documentação de 100% das máquinas para segurança da tecnologia proprietária da empresa	Engenharia	Elaborar documentação técnica completa com manuais, autonomia para produção e garantia de propriedade intelectual	Dez/24
KR 2	Tempo operacional médio de 60% através de processo de operação e produtividade estruturado	Engenharia e Operações	Implementar Manual de Operações e monitoramento da produtividade	Jan/25
KR 3	Instalar uma base gerencial em POA e SP, incluindo um gestor exclusivo para cada região	Operações	Estruturar times por mercado de atuação	Jan/25

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 14: OKR Aprendizado e crescimento

OBJETIVO Desenvolver competências e capacitar a equipe, inovar continuamente na tecnologia dos robôs e fortalecer a cultura de segurança e valores da marca

KR	Resultado-chave	Responsável	Iniciativa	Prazo
KR 1	Certificar 100% da equipe em operações conforme Manual de Operações própria	Operações	Desenvolver Manual de Operações proprietário e plano de certificação interna	Dez/24
KR 2	Coletar e atingir a satisfação dos colaboradores em 85%	Recursos Humanos	Implementar plano de capacitação e satisfação interno	Mar/25
KR 3	Lançar 1 nova atualização tecnológica por ano	Engenharia	Definir modelo de investimento em pesquisa e desenvolvimento anual	Dez/25

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, é apresentado uma proposta desenvolvida junto aos sócios de implementação e acompanhamento detalhada na Figura 15, que descreve as etapas de monitoramento dos

resultados da *Climber Robotics*. Estas etapas devem permitir monitorar de forma contínua e eficaz o progresso em direção aos objetivos estratégicos da empresa.

Figura 15: Etapas de implementação e acompanhamento de OKRs

Etapa	**Objetivo**	**Detalhamento**	**Periodicidade para a *Climber***
Definição dos OKRs estratégicos	Estabelecer objetivos anuais alinhados à visão de longo prazo da empresa.	Este foi o resultado do presente trabalho.	Evento único
Desdobramento dos OKRs nos setores	Traduzir os objetivos em metas trimestrais para cada setor.	Cada área elabora planos de ação para os OKRs e métricas de acompanhamento.	Anual
Execução com *checkpoints* periódicos	Acompanhar o progresso para garantir que as ações estejam na direção certa.	Os setores relatam o progresso em relação aos OKRs e recebem feedback da liderança.	Mensal
Análise de resultados e ajustes	Reavaliar o desempenho e os objetivos e métricas, quando necessário.	Os sócios se reúnem para uma revisão do que funcionou e o será adaptado.	Trimestral
Avaliação e realinhamento estratégico	Revisar os OKRs e definir os próximos objetivos estratégicos da empresa.	Os sócios realizam a análise completa dos OKRs e definem os do próximo ciclo.	Anual

Fonte: Elaborado pela autora

Cada OKR foi desenvolvido em conjunto com os sócios para assegurar que reflitam as prioridades da *Climber Robotics* e sejam viáveis de implementar. O processo de validação ocorreu em duas etapas principais. Primeiramente, durante o desenvolvimento foi realizado em colaboração direta dos sócios e os objetivos, resultados-chave e iniciativas foram definidos de acordo com as necessidades e capacidades identificadas para cada setor. Em seguida, foi realizada uma validação em uma reunião final, na qual o sócio fundador aprovou a sistemática proposta sem apontar ajustes necessários. Para que as proposições sejam implementadas de forma eficaz, foi estabelecido as etapas de implementação e acompanhamento, integrando todas as áreas com relatórios mensais, painéis de indicadores e feedback contínuo, além da implementação das etapas mencionadas na Figura 16.

4. Considerações finais

O presente estudo proporcionou à *Climber Robotics* importantes avanços aos propor e validar uma sistemática integrada de estratégia, objetivos e indicadores de desempenho. A partir da combinação das metodologias BSC e OKR, os sócios puderam obter uma compreensão aprofundada das relações entre os processos organizacionais, equilibrando as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. Esse método possibilitou o fortalecimento de áreas mais frágeis e o aproveitamento dos pontos fortes. Dessa

forma, o objetivo geral de propor uma sistemática integrada de estratégia, objetivos e indicadores de desempenho para a startup *Climber Robotics* foi efetivamente alcançado e validado, evidenciando a relevância das metodologias aplicadas na busca por um crescimento sólido e sustentável.

Este trabalho propôs o desenvolvimento de uma estratégia integrada de gestão para a *startup*, utilizando metodologias de diagnóstico estratégico, BSC e OKR para alinhar a visão de longo prazo dos sócios aos objetivos organizacionais e propor o acompanhamento de forma eficiente. Através do desdobramento estruturado, que incluiu a missão, visão, e valores, e incluindo a análise do ambiente interno e externo, foi possível criar um sistema de gestão robusto que centraliza as iniciativas da empresa em direção ao crescimento. Enquanto o BSC proporcionou clareza na definição de objetivos estratégicos, o OKR trouxe assertividade na especificação de resultados. Essa combinação de metodologias facilitou a identificação de metas claras, indicadores de desempenho e resultados-chave que tornam a gestão mais precisa.

A construção e validação da sistemática ocorreram de forma colaborativa, com o envolvimento direto dos sócios em reuniões regulares. Em cada etapa, as metodologias foram discutidas e alinhadas às necessidades práticas da empresa, conforme os roteiros semiestruturados propostos. O processo culminou em uma reunião final de aprovação, na qual os sócios revisaram as diretrizes estratégicas e formalizaram sua aprovação e adoção. A sistemática foi aplicada até o primeiro nível de definição dos OKRs estratégicos, com recomendação de desdobramento para as etapas subsequentes e, embora não tenha sido implementado um teste prático no presente trabalho, o plano foi detalhado em todas as suas etapas, com passos claros para aplicação e acompanhamento contínuo.

Com base nisso, podemos concluir que a metodologia trouxe melhorias significativas para o modelo de gestão da empresa. O método empregado resultou em ganhos como a clareza do direcionamento estratégico, a definição das prioridades, a melhor alocação de energia dos gestores e recursos da empresa, a determinação de ciclos curtos de avaliação e, consequentemente, uma maior possibilidade de sucesso no mercado. Em relação aos objetivos específicos: (i) Definir as diretrizes estratégicas da empresa foi alcançado, garantindo coerência com o contexto atual e as ambições individuais dos sócios; (ii) Estabelecer os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e resultados, utilizando as metodologias BSC e OKR, foi realizado com clareza e detalhamento; e (iii) Propor plano de ação para implementação das metas e resultados que devem ser alcançados foi concluído, com uma sistemática de acompanhamento adequado à capacidade de execução da *Climber Robotics*.

Por outro lado, recomenda-se que a empresa mantenha a disciplina na execução da sistemática e no monitoramento das metas e resultados estabelecidos, ajustando o sistema conforme necessário para se adaptar às mudanças do mercado e às demandas organizacionais. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar a aplicação prática da sistemática proposta, acompanhando os impactos na gestão e nos resultados empresariais ao longo do tempo, bem como expandir sua utilização para outros segmentos e contextos, analisando sua adaptabilidade e relevância em cenários diversos.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS STARTUPS. (2023). **Relatório do Ecossistema de Startups no Brasil**. Disponível em: https://abstartups.com.br. Acesso em 15 abr. 2024.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. John Wiley & Sons, 2020.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DOERR, John E**. Measure What Matters: OKRs, the Simple Idea That Drives 10x Growth.** Great Britain Portfolio, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management: Tasks, responsibilities, practices.** 1974.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Ediitora Atlas SA, 2008.

HERRERO FILHO, Emilio. **Os OKRs E As Métricas Exponenciais: E as Métricas Exponenciais a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital**. Alta Books, 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Gulf Professional Publishing, 2001.

KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos-Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Gulf Professional Publishing, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** In: Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 1994. p. 676-676.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade**. Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas. 2001.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Bill. (2014). **Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution.** Wiley.

NIVEN, P. R., & LAMORTE, B. (2014). **Objectives and Key Results: A Practical Guide to Implementing OKRs in Your Organization.** Wiley.

OLIVEIRA, D. P. R. (2018). **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro. **Campus, Caps**, v. 1, n. 2, 1986.

RIES, Eric. **A startup enxuta.** Leya, 2012.

SAHELI, Sumaia. ***Balanced Scorecard:* o exemplo da Suzano.** IX Congresso Brasileiro de Custos, 2002.

STEFFENS, Guillaume. **Critérios SMART: Tornar-se mais bem sucedido através do estabelecimento de melhores objectivos**. 50Minutos. es, 2023.

SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. **O Futuro das Profissões: Como a Tecnologia Transformará o Trabalho dos Especialistas Humanos.** 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.