



OKRs em Empresas Médias

Uma leitura SPCG sobre adoção, erros comuns e roteiro realista — literatura de referência, casos brasileiros e implicações estratégicas

ESTUDO — ESTRATÉGIA & GESTÃO

Edição 2026 · Análise consolidada

Março de 2026

AVISO IMPORTANTE

Sobre esta publicação

Este relatório é uma análise SPCG que consolida literatura de referência sobre OKRs – Objectives and Key Results – publicada em fontes brasileiras (Elofy, Vanzolini, Runrun.it, Análise Econômica, MIT Sloan Management Review Brasil) e internacionais. Não constitui pesquisa primária de campo.

Casos e empresas mencionados são referências públicas – Nubank, Locaweb, ContaAzul e outras foram citadas em publicações abertas como adotantes da metodologia. Análises e recomendações são rotuladas como leitura SPCG.

Casos ilustrativos: os cenários apresentados como padrões de erro ou sucesso são construções ilustrativas baseadas em literatura. Não correspondem a clientes específicos da SPCG.

Boletim SPCG: destinado a assinantes cadastrados. Para cancelar inscrição, envie email para newsletter@spcg.com.br com assunto 'CANCELAR'.

Direitos autorais: © 2026 São Paulo Consulting Group (SPCG). Reprodução total ou parcial sem autorização é vedada.

SUMÁRIO

Neste relatório

01 Sumário executivo	4
02 1. O que são OKRs – conceito e origem	5
03 2. Adoção de OKRs no Brasil – estimativas e evidências	7
04 3. Os cinco erros mais comuns na implantação	9
05 4. Padrões das implantações bem-sucedidas	12
06 5. Roteiro realista de implantação em 90 dias	14
07 6. Leituras SPCG e recomendações	16
08 Bibliografia e fontes	18

SUMÁRIO EXECUTIVO

Principais conclusões

Este relatório consolida a leitura da SPCG sobre a adoção da metodologia de OKRs (Objectives and Key Results) por empresas médias brasileiras, com base em literatura de referência de especialistas do tema, publicações da MIT Sloan Management Review Brasil, e evidências consolidadas em fontes como Elofy, Vanzolini e Análise Econômica. As análises e recomendações são leituras SPCG.

- 01 OKRs são metodologia de definição e acompanhamento de metas, popularizada pela Intel nos anos 1970 e amplamente adotada pelo Google – hoje presente em milhares de empresas de tecnologia no mundo.
- 02 Adoção de desdobramento estratégico por OKRs e metas adaptativas é estimada em 20-25% das empresas brasileiras (referências de mercado, Análise Econômica 2025) – cifra que sugere ainda espaço material de expansão.
- 03 Empresas brasileiras conhecidas por adotar OKRs incluem: Nubank, VivaReal, Locaweb, ContaAzul, Moip e Runrun.it, entre outras.
- 04 Cinco erros mais comuns identificados na literatura brasileira: (1) falta de liderança executiva, (2) falta de clareza nos objetivos, (3) excesso de OKRs, (4) acompanhamento inadequado, (5) falta de comunicação e feedback.
- 05 MIT Sloan Management Review Brasil destaca que OKRs promovem cultura de responsabilidade e adaptabilidade – particularmente adequada às demandas do ambiente de negócios acelerado atual (2024).
- 06 Sucesso depende de mudança cultural – não é implementação técnica. Requer que mensagens venham diretamente do principal executivo, capacitação em todos os níveis e disciplina de acompanhamento (Jornal Empresas & Negócios).
- 07 Ilusão de simplicidade é armadilha: 'inúmeras implementações não têm sido bem-sucedidas pela ilusão de que é uma metodologia de fácil entendimento e implementação' (Vanzolini) – evidência empírica de que sucesso exige preparo.

SEÇÃO 01

O que são OKRs — conceito e origem

Antes de discutir adoção e implantação, é necessário fundamentar o conceito. OKRs — sigla para Objectives and Key Results — são um framework de definição e acompanhamento de metas com duas partes distintas.

Estrutura básica

A metodologia tem duas partes complementares (IBM, 2024; Runrun.it, 2024):

- Objectives (Objetivos): qualitativos, aspiracionais, curtos. Descrevem o que a empresa quer atingir. Um objetivo típico seria 'Estabelecer liderança regional em nosso segmento' ou 'Tornar-se referência em atendimento ao cliente no nosso setor'.
- Key Results (Resultados-Chave): quantitativos, mensuráveis, verificáveis. Descrevem como saberemos se estamos atingindo o objetivo. Um objetivo típico tem 3 a 5 key results.

Ciclo padrão

O ciclo tradicional é trimestral, com sessões de definição no início e retrospectiva no fim. Empresas maduras rodam ciclos trimestrais para OKRs de área e ciclos anuais para OKRs corporativos — modelo dual que gera alinhamento entre horizontes.

Origem e popularização

A metodologia teve origem na Intel nos anos 1970, desenvolvida por Andy Grove (então CEO). John Doerr, que trabalhou com Grove na Intel, apresentou OKRs ao Google no final dos anos 1990 — onde a metodologia foi refinada e amplamente adotada. A partir dos anos 2010, se espalhou por empresas de tecnologia globalmente e, mais recentemente, chegou ao mundo corporativo tradicional.

Diferença em relação a KPIs tradicionais

OKRs e KPIs são frequentemente confundidos. A distinção é importante (Factorial HR, 2024):

- KPIs são indicadores de desempenho — métricas contínuas que monitoram saúde operacional (ex: taxa de conversão, NPS, EBITDA).
- OKRs são framework de metas específicas — combinam ambição qualitativa com metas quantitativas em ciclos definidos.

A regra prática: KPIs você monitora sempre; OKRs você persegue por um período. Empresas maduras usam ambos, com clareza sobre o papel de cada um.

SEÇÃO 02

Adoção de OKRs no Brasil — estimativas e evidências

A adoção de OKRs por empresas brasileiras cresceu significativamente entre 2015 e 2025. Este capítulo consolida as evidências disponíveis.

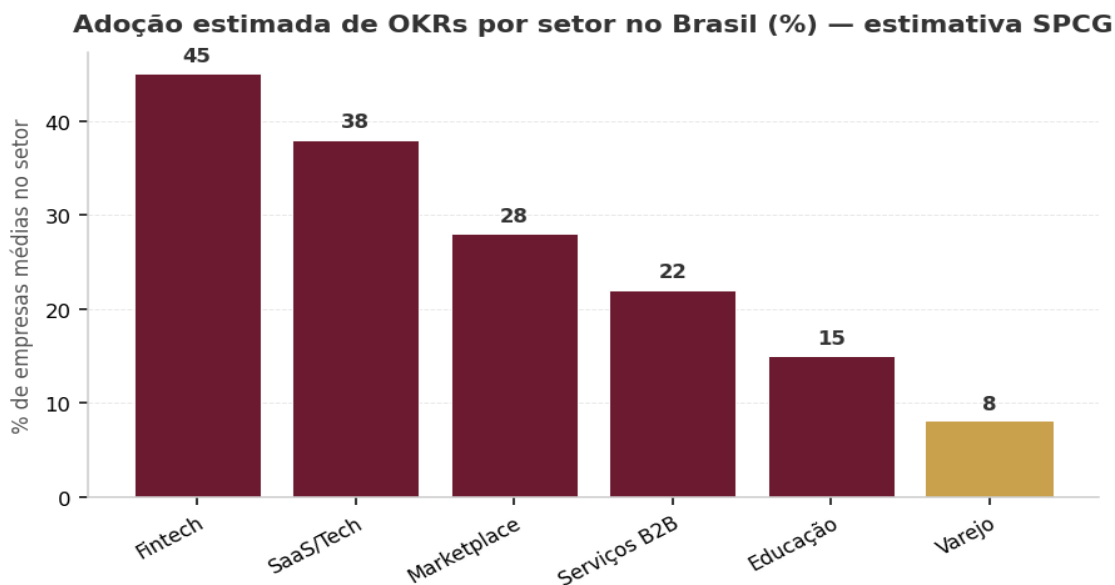
Cifras estimadas de adoção

Segundo especialistas consultados pela publicação *Análise Econômica* (janeiro de 2025), a estimativa de difusão de desdobramento estratégico por OKRs e metas adaptativas está entre 20-25% das empresas brasileiras. É uma cifra que:

- Confirma que a metodologia deixou de ser 'moda de startup' e virou prática corporativa.
- Ainda deixa espaço material para expansão (75-80% das empresas ainda não adotaram).
- Provavelmente concentra-se em empresas de tecnologia, serviços B2B e organizações em transformação digital.

Empresas brasileiras conhecidas por adoção

A literatura de referência (Runrun.it, MIT Sloan Management Review Brasil) menciona explicitamente empresas brasileiras que adotam ou adotaram OKRs:



Nota importante: estes percentuais são estimativas SPCG a partir da leitura consolidada de literatura, não vêm de pesquisa formal. Devem ser interpretados como hierarquia relativa, não como valores exatos.

Empresas mencionadas explicitamente pela literatura como adotantes: Nubank, VivaReal, Locaweb, ContaAzul, Moip, Runrun.it. A concentração em tecnologia, financeiro e serviços digitais é evidente e coerente com a origem da metodologia.

Perspectiva MIT Sloan Management Review Brasil (2024)

A MIT Sloan Management Review Brasil publicou análise em 2024 destacando que OKRs promovem cultura de responsabilidade e adaptabilidade através do estabelecimento de resultados específicos e quantificáveis e da adoção de revisões regulares de progresso. A publicação avalia a metodologia como particularmente adequada às demandas do ambiente de negócios acelerado atual.

SEÇÃO 03

Os cinco erros mais comuns na implantação

A literatura de referência brasileira sobre OKRs é notavelmente consistente ao identificar os padrões de erro. Este capítulo consolida os cinco mais frequentes, com fontes citadas.

Erro 1 — Falta de liderança executiva

A fonte mais consistente sobre esse ponto é o *Jornal Empresas & Negócios*: 'atribuir responsabilidade do programa de implementação a um gerente do projeto e não a um CEO é um erro, pois para um projeto de mudança cultural em uma organização, é importante que as principais mensagens venham diretamente do principal executivo da organização'.

O sintoma prático desse erro: OKRs viram exercício técnico do RH ou de um gerente de operações; a alta liderança comparece formalmente mas não engajam substantivamente. Sem engajamento visível do CEO, a metodologia perde peso simbólico e é rapidamente desprezada pelo restante da organização.

Erro 2 — Falta de clareza nos objetivos

Segundo Elofy (2024): 'entre os erros mais comuns está a falta de clareza na definição dos Objetivos, já que Objetivos vagos ou genéricos não inspiram a equipe e dificultam a criação de Resultados-Chave eficazes'.

Exemplos típicos de objetivos vagos: 'Melhorar a experiência do cliente', 'Aumentar a eficiência operacional', 'Ser mais inovadores'. Sem qualificação — para quem? em que dimensão? em que contexto? — esses objetivos não sustentam key results úteis.

Erro 3 — Excesso de OKRs

Este erro é citado por praticamente todas as fontes brasileiras consultadas. Vanzolini alerta: 'um erro frequente é estabelecer um número excessivo de OKRs, o que pode levar à dispersão de esforços e à perda de foco'.

A regra prática do consenso da literatura: máximo de 3 a 5 objetivos por trimestre para a empresa como um todo, e 2 a 3 por área. Empresas com 12-20 OKRs por área anulam o principal benefício da metodologia, que é foco.

Erro 4 — Acompanhamento inadequado

O acompanhamento — check-ins quinzenais ou mensais — é o instrumento que faz a metodologia produzir resultado. Sem esse rito, OKRs viram exercício performático inicial esquecido.

Segundo Vanzolini: 'muitos negligenciam a importância do acompanhamento regular dos OKRs, o que impede a identificação de problemas e a realização de ajustes necessários'. Este é o erro que mais transforma implantações inicialmente bem-sucedidas em fracasso silencioso — a metodologia perde ritmo por falta de disciplina de acompanhamento.

Erro 5 — Falta de comunicação e feedback

Comunicação estruturada entre áreas e ciclos de feedback formal são requisitos para que OKRs escalem. Sem esses elementos, a metodologia perde o efeito integrador e vira exercício de área isolada.

A leitura consolidada da literatura (GS1 Brasil, Elofy, Vanzolini) é que OKRs bem-sucedidos exigem infraestrutura de comunicação: fóruns de alinhamento entre áreas, publicação transparente de progresso, retrospectivas ao final de cada ciclo.

SEÇÃO 04

Padrões das implantações bem-sucedidas

A partir da literatura brasileira consultada e nossa experiência prática, consolidamos cinco padrões que emergem consistentemente em implantações bem-sucedidas de OKRs em empresas médias.

1. Começam pequenas

Empresas bem-sucedidas em OKRs começam com 3-4 OKRs corporativos apenas, sem tentar cobrir todas as áreas no primeiro ciclo. Expansão para áreas vem apenas nos ciclos 2 e 3, após liderança ter se acostumado com a metodologia. É o oposto do padrão de 'lançamento amplo' que caracteriza implantações frustradas.

2. Liderança máxima participa dos ritos

Em implantações bem-sucedidas, o dono, sócio ou CEO participa pessoalmente das definições iniciais e das reuniões quinzenais de acompanhamento durante pelo menos os primeiros 4 ciclos. Como observa a literatura (Jornal Empresas & Negócios), delegar OKR para 'gerente de operações' ou 'RH' é o principal preditor de fracasso.

3. Investem em capacitação prévia

Empresas bem-sucedidas investem em capacitação da liderança e das áreas ANTES do primeiro ciclo — tipicamente workshop de 4-8 horas + material de referência. Como alerta a Vanzolini: 'sem capacitação e treinamento, dificilmente as pessoas, equipes e organizações serão capazes de criar bons OKRs do jeito certo'.

4. Adaptam a metodologia ao contexto

Nenhuma implantação bem-sucedida em empresa média usa a versão 'pura' da metodologia do Google. As adaptações típicas incluem:

- Ciclos semestrais em vez de trimestrais em setores com processos mais longos (indústria, construção).
- Simplificação dos ritos em empresas menores — reunião semanal de 30 minutos em vez de check-in formal quinzenal.
- Integração com KPIs existentes em vez de substituir completamente estruturas anteriores.
- Escala reduzida no piloto — começar com uma única área antes de expandir para toda a empresa.

5. Sustentam disciplina por pelo menos 4 ciclos

O aprendizado sobre OKRs é cumulativo. Nos primeiros 2 ciclos, mesmo empresas bem-sucedidas relatam baixa clareza sobre valor real. É no 3º ou 4º ciclo trimestral que os benefícios se tornam evidentes: alinhamento aumenta, decisões ganham foco, retrospectivas geram aprendizado organizacional.

Empresas que desistem antes do 4º ciclo raramente experimentam o valor completo da metodologia – e a implantação é registrada como 'não funcionou aqui', quando na verdade não teve tempo de amadurecer.

SEÇÃO 05

Roteiro realista de implantação em 90 dias

Consolidamos abaixo um roteiro de 90 dias baseado nos padrões das empresas bem-sucedidas. É referência estruturada para adaptar ao contexto – não receita rígida.

Dias 1-15 – Preparação

- Sessão de alinhamento estratégico da liderança máxima (4-8 horas): quais são os 3-4 objetivos da empresa neste trimestre?
- Capacitação básica da liderança de área em OKRs (workshop de 3-4 horas + material de referência).
- Definição preliminar dos KRs para cada OKR corporativo – com fontes de dados identificadas.

Dias 16-30 – Definição colaborativa

- Cada área define 2-3 OKRs próprios, alinhados aos corporativos.
- Sessão de discussão cruzada entre áreas (60-90 min) – identifica conflitos, redundâncias, dependências.
- Consolidação e publicação dos OKRs finais para toda a empresa.

Dias 31-75 – Operação com ritos quinzenais

- Sessão quinzenal de acompanhamento (30-45 min): status dos KRs (verde/amarelo/vermelho), aprendizados, ajustes.
- Presença obrigatória da liderança máxima nas primeiras 4-6 sessões.
- Ajustes de metodologia conforme necessário, sem descaracterizar a essência.

Dias 76-90 – Retrospectiva estruturada

- Retrospectiva do ciclo – 90 min com liderança e áreas.
- Balanço dos KRs, análise das causas de resultado abaixo do esperado, lições aprendidas.
- Preparação preliminar dos OKRs do próximo ciclo com base no aprendizado.

Erros a evitar durante o roteiro

Além dos cinco erros gerais (Seção 3), há armadilhas específicas ao processo de implantação em 90 dias:

- Delegar as reuniões quinzenais para gerência intermediária – a liderança máxima precisa comparecer.
- Tentar cobrir todas as áreas no primeiro ciclo – começar pequeno é padrão dos bem-sucedidos.
- Desistir se resultados não aparecerem no primeiro ciclo – aprendizado é cumulativo, valor emerge do 3º-4º ciclo.
- Comparar diretamente com implementação do Google ou de startups de tecnologia – adaptações ao contexto são a regra, não exceção.

SEÇÃO 06

Leituras SPCG e recomendações

Se você está começando

Comece pequeno — 3-4 OKRs corporativos apenas, sem OKRs de área no primeiro ciclo. Assegure participação da liderança máxima. Invista em capacitação prévia (workshop de 4-8 horas). Aceite que os primeiros 2 ciclos serão de aprendizado organizacional, não necessariamente de 'sucesso' visível.

Se você já tentou e não emplacou

Revisite os cinco erros da Seção 3 — provavelmente sua implantação anterior teve pelo menos 3 deles. Se decidir retomar, faça pausa de 6 meses e recomece do zero seguindo o roteiro da Seção 5. Não tente 'consertar' o modelo anterior — a memória organizacional negativa da tentativa que não funcionou dificulta o novo ciclo.

Se você está em ritmo consolidado

Depois de 4-6 ciclos, considere expandir escopo — talvez adicionar OKRs de área que ainda não têm, ou introduzir ciclos duais (trimestral estratégico + mensal operacional). Fase seguinte natural é integrar OKRs à gestão de pessoas — reconhecimento, desenvolvimento e conversas de carreira.

Quando NÃO usar OKRs

Se sua empresa está em modo emergencial (bombeiro constante), OKR piora a situação. Se sua liderança máxima não vai investir 2-4 horas por trimestre com definição de metas e 30-45 minutos quinzenais em acompanhamento, não vai funcionar. Em ambos os casos, priorize antes estabilização e disciplina de base.

Recomendação estratégica geral

A leitura consolidada da literatura brasileira sobre OKRs converge em um ponto: OKRs são ferramenta poderosa, mas não são solução para problemas de fundo. Empresas com problemas estruturais (falta de estratégia clara, cultura de execução deficiente, liderança fragmentada) não resolvem esses problemas com OKRs — na melhor das hipóteses, os expõem. A recomendação é: trabalhe primeiro na fundamentação estratégica e cultural, depois adote OKRs para orquestrar execução.

Como a SPCG pode ajudar: nossa prática de Pessoas & Organização inclui serviço específico de Implantação de OKRs em empresas médias, com facilitação dos primeiros 2 ciclos trimestrais e transferência de metodologia para operação autônoma. Se você reconhece os padrões deste relatório, escreva para contato@spcg.com.br.

REFERÊNCIAS

Bibliografia e fontes

Fontes consultadas entre maio e junho de 2026.

Publicações acadêmicas e de referência

- MIT Sloan Management Review Brasil. "Da visão à realidade: como os OKRs estão transformando os objetivos de equipe em 2024". mitsloanreview.com.br
- IBM Think. "What Are Objectives and Key Results (OKRs)?". ibm.com/think/topics/okrs
- Factorial HR. "OKRs: O que são, metodologia e qual a diferença para KPIs". factorialhr.com/blog
- Fundação Vanzolini (USP). "Quais os erros mais comuns na adoção dos OKRs?". vanzolini.org.br/blog/erros-mais-comuns-okrs/

Especialistas brasileiros e imprensa especializada

- Análise Econômica. "OKRs: Chegou a hora de planejar 2025". Janeiro de 2025. analiseeconomica.com.br
- Brasil 247. "Planejamento estratégico: sucesso na implementação, em 2025, com o apoio dos OKRs". brasil247.com
- HSM Management (Revista HSM). Dossiê nº 165, fevereiro de 2025 – cobertura sobre metodologias e IA aplicada.
- Elofy. "Os 10 principais erros em OKRs e como resolvê-los". elofy.com.br
- Jornal Empresas & Negócios. "Os cinco erros ao adotar o método OKR". jornalempresasenegocios.com.br
- GS1 Brasil (notícias). "5 erros comuns na adoção do método OKR". noticias.gs1br.org
- Runrun.it Blog. "OKR: o que é e como implantar na sua empresa". blog.runrun.it/okr/

Cases brasileiros mencionados na literatura

Empresas brasileiras citadas pela literatura consultada como adotantes de OKRs: Nubank, VivaReal, Locaweb, ContaAzul, Moip, Runrun.it. Detalhes específicos das implementações não são publicamente divulgados; a menção reflete apenas o fato da adoção.

Notas metodológicas: a cifra de adoção 20-25% de empresas brasileiras usando OKRs (mencionada em Análise Econômica) é estimativa de mercado, não pesquisa formal. Os percentuais de adoção por setor no gráfico da Seção 2 são estimativas SPCG a partir de leitura da literatura, não vêm de pesquisa formal – devem ser interpretados como hierarquia relativa entre setores, não como valores exatos. O roteiro de 90 dias e as recomendações são leitura SPCG consolidada da literatura + experiência prática.

SPCG · SÃO PAULO CONSULTING GROUP

Obrigado por chegar até aqui.

Se este material foi útil e você quer discutir aplicação ao contexto da sua empresa, ficaremos felizes em conversar.

COMERCIAL

contato@spcg.com.br

RECURSOS HUMANOS

rh@spcg.com.br

BOLETIM SPCG

newsletter@spcg.com.br

ENDEREÇO

Av. Eng. Luís Carlos Berrini, 1748 — São Paulo/SP

SITE

spcg.com.br

LINKEDIN

linkedin.com/company/spcg-br

Para conversas iniciais sobre projetos, oferecemos uma conversa exploratória gratuita de 45 minutos com um consultor sênior. Escreva para contato@spcg.com.br.