Além dos gráficos

Como usar storytelling com dados para embasar decisões

KARINA PIVA

Blucher

KARINA PIVA

Além dos gráficos

Como usar storytelling com dados para embasar decisões

Além dos gráficos: como usar storytelling com dados para embasar decisões

© 2026 Karina Piva
Editora Edgard Blücher Ltda.

Publisher Edgard Blücher
Editor Eduardo Blücher
Coordenação editorial Rafael Fulanetti
Coordenação de produção Ana Cristina Garcia
Produção editorial Maísa Kawata
Diagramação e capa Victor Vida
Revisão de texto Maurício Katayama

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Heytor Diniz Teixeira, CRB-8/10570

Piva, Karina
Além dos gráficos : como usar storytelling com dados para embasar decisões / Karina Piva. – São Paulo : Blucher, 2026.

208 p. : il.
ISBN 978-85-212-3068-7 (Impresso)
ISBN 978-85-212-2932-2 (Eletrônico – PDF)

1. Administração de empresas – Storytelling com dados. 2. Visualização de dados. 3. Comunicação empresarial. 4. Tomada de decisão. I. Título. CDU 658

Índice para o catálogo sistemático:
1. Administração de empresas – Storytelling com dados CDU 658

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4° andar
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 3078-5366
contato@blucher.com.br
www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme 6. ed. do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, Academia Brasileira de Letras, julho de 2021.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios sem autorização escrita da editora.

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard Blücher Ltda.

Dedico este livro para minha mãe, que disse que todo bom livro precisa de uma dedicatória.

Agradecimentos

Fazer uma página de agradecimentos é sempre injusto com alguém.

Este livro defende que toda história precisa de dados, contexto e um quê de emoções. E me emociono ao escrever estes agradecimentos; são minha forma de dizer que eu não fiz nada disso sozinha.

Obrigada, Marcos Barretto, meu professor na POLI-USP, já na época abrindo meus olhos para o mundo empreendedor. Depois de ver um dos relatórios que completei, disse que eu tinha jeito para escrever um livro sobre o tema, então me apresentou para Eduardo Blucher, e por isso estamos aqui hoje. Já aproveito para reconhecer todo o esforço que Eduardo e a equipe da Blucher fizeram para este livro virar realidade (com algumas negociações, tornando-o ainda mais completo).

Obrigada, Miro Kazakoff, que topou tomar um café comigo para contar sobre todo o processo de escrever um livro. Miro me ajudou a organizar o processo de criação, cujas dicas tentei seguir em boa parte, e a mais certeira foi a de recrutar revisores, seguindo alguns critérios, o que me fez me comprometer comigo, com eles, com prazos.

Agradeço aos meus amigos revisores que tiraram bastante tempo da vida para comentar individualmente em todos os capítulos, sem saber o que eu ia ignorar ou acatar.

Antonio Tito Mesquita, que no meio do turbilhão que a vida é, entre idas e vindas, reforçava que ia dar certo.

José Borbolla, que conseguiu criticar o livro inteiro com palavras delicadas, sugerir (muitas) mudanças e ainda assim me fazer acreditar que eu ia chegar lá. Sendo que um dos capítulos tinha 83 comentários. E, mesmo assim, me compara com Amelia Earhart.

Lillyan Barreto, uma analista que virou amiga, colega de profissão que eu admiro, que tem uma opinião ácida. Corrigiu centenas de erros de digitação e falou umas verdades necessárias, corrigindo furos de raciocínio e me divertindo com comentários inesperados.

Lucas Zambon, meu querido aluno prodígio que disse que faria isso em troca do seu nome escrito nos agradecimentos. Lucas está aqui não por isso, obviamente. Ele trouxe a visão de uma nova geração e, com sua diligência e compromisso (até um certo ponto), me deu energia quando precisei.

Também queria reconhecer Victor Vida, o designer que traduziu visualmente a proposta do livro, criando e cocriando; muito obrigada por ter a maior paciência do mundo.

Agradeço a quem viu uma escritora em mim antes de eu mesma acreditar, e a quem aguenta meu jeito acelerado, irreverente e intenso de existir, e mesmo assim topa, insiste e permanece. Vocês sabem quem são; em especial J.B.

Sumário

Introdução 9

Parte I - Estratégia

Capítulo 1
Por que a história vem antes do dado? 13

Capítulo 2
Audiência é saber com quem está falando 43

Capítulo 3
Escolher é tão estratégico quanto analisar 63

Parte II - Tradução

Capítulo 4
Sua mensagem central cabe em dois minutos 85

Capítulo 5
O arco da história é uma escolha estratégica 105

Capítulo 6
Enfim, gráficos 137

Parte III - Aplicação

Capítulo 7
A sua próxima reunião 173

Conclusão 203

Introdução

Escrever um livro sobre storytelling foi uma grande metalinguagem (para mim). Por isso, deixei a introdução para escrever por último. Sim, depois da conclusão e dos agradecimentos.

A introdução, em vez de ser um grande prenúncio do que está por vir, é, na verdade, uma justificativa do título. Eu escrevi sete capítulos sem saber o título; o que é consistente com o proposto, acabei por desenhar toda a estratégia antes de resumir em três palavras: *Além dos gráficos*.

Ou seja, o processo de criação do livro começou com a colagem de post-its para definir a estrutura, colando ideias, hipóteses, problemas, soluções. Tentando dar conta de tudo o que aprendi na última década. Era tanta coisa que obviamente precisei pensar o que você, Leitor, realmente gostaria de ouvir e tive que priorizar e cortar um monte de coisa (que dor no coração); essa foi a Parte I, pensar na estratégia.

Com isso definido, organizei tudo em uma matriz conceitual para a editora, a principal mensagem do que queria comunicar com o livro, dando sequência então para a estrutura argumentativa, e depois veio um grande rascunho narrativo, revisado por pares, revisitado e reescrito, até começar a ganhar forma, sem nenhum desenho gráfico

até então; com a narrativa definida, o designer foi convidado a traduzi-la visualmente, conceito, ideias, gráficos e figuras. Essa foi a Parte II: tradução da estratégia.

Como prezo pela praticidade, escolhi o *case* que mais representaria o conjunto de todo o método, que mostrasse o resultado de uma dinâmica com os frames aplicados, e não achei nada que usasse todos (*spoiler*!); porque na vida nem tudo cabe no mesmo balaio e a gente precisa se adaptar. Chamei isso de Parte III: aplicação da estratégia.

Só depois, quando tive que discutir o título, perguntei-me: como vou chamar a atenção do meu público-alvo? Quis trazer nesse título algo um pouco afrontoso, que deixasse claro que storytelling com dados representa muito mais que gráficos bem-feitos; ancoro em criar um pensamento estruturado, na construção narrativa (com dados); precisa-se construir um diagnóstico preciso do problema e, enfim, traduzi-lo visualmente em gráficos. Quero que você entenda como eu conduzo minha tomada de decisão, para você escolher o que cabe na sua.

Então, se você quer embasar decisões usando storytelling com dados, provavelmente é meu público-alvo. Você chegou a um ponto da sua carreira em que precisa influenciar pessoas ao seu redor. Você entende bem o negócio e consegue identificar problemas e entender os próximos passos. Porém, ainda encontra dificuldades em convencer os outros. Falta algum elemento, aquele detalhezinho que vai te ajudar a criar um espaço de negociação para suas ideias.

Trago a minha maneira de abordar storytelling com dados. A ideia aqui é para quem se frustra ao criar dezenas de slides de ppt e no fim ouvir um "hum, legal" (ou pior, perguntarem "e daí?") ou que os slides ficaram confusos ou não levam a lugar nenhum. Talvez até receber de volta um ppt cheio de marcações em amarelo "escreva isso aqui", "coloque o gráfico X" etc. Alguém desenvolvendo a estratégia de comunicação do seu trabalho, aquele que você passou meses construindo e será contado por outra pessoa, da forma que ela quer.

Quero ajustar essa parte: você sabe os dados que tem, você sabe o que quer falar, agora é a hora de ser a pessoa que sabe explicar melhor do que ninguém. Criar uma apresentação que fale por si só e sirva de apoio para que as pessoas se convençam de que sua recomendação ou sua proposta para o problema, de fato, faz sentido e é embasada. E que o trabalho foi seu, foi do seu time, da sua estratégia.

Os casos que apresento neste livro se passam em lugares diferentes: sala de cliente, corredor da empresa, reunião de time e conversas difíceis com alguns (todos) chefes. Seja em posições de gerente, analista e até estagiária (*startups* pequenas dão muitos poderes aos estagiários!) e consultora, em cada um desses papéis precisei convencer alguém com dados. O que mudava era o crachá, mas com o mesmo desafio.

Nestas páginas, você verá que (quase) sempre tive coragem de peitar os outros com evidências. Com o tempo, aprendi a ser mais perspicaz: saber quando falar, como reformular, que palavras usar, como lidar com desconfortos ao sair de uma reunião difícil sem perder a amizade ou criar inimizades (talvez algumas). As situações aqui presentes são representações da realidade nua e crua, com suas dores e vitórias. Além disso, garanti que cada caso tivesse um toque do meu humor ácido e da minha assertividade.

Porque, ao longo dos anos, percebi que o principal não era levar o gráfico no ppt. Eu precisava de uma estratégia que explicasse meu ponto de vista. Precisava conseguir o *buy in* do meu chefe ou pares, e com esse objetivo poderia partir para criar o *deck* de slides; com a história pronta poderia, por fim, pensar no gráfico. Lembre-se, de nada adianta um belo gráfico se ele não responde a uma pergunta de negócios.

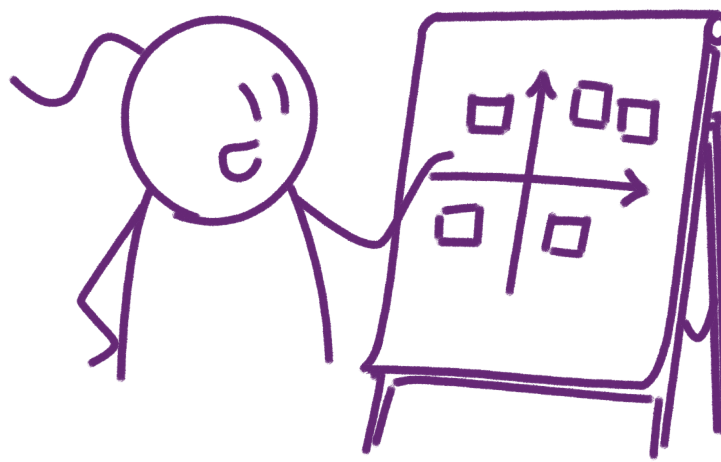
Vamos fugir um pouco da ideia de enxergar gráficos ou dashboards como "histórias" em si, pois, apesar de os elementos visuais causarem impacto direto, eles não dispensam uma narrativa estruturada que engloba seus conceitos. Óbvio que temos especialistas e outros livros que se debruçam sobre o tema com maestria, ensinando muito sobre construções visuais. Estamos aqui, você e eu, para irmos além dos gráficos. Estou cansada de *prints* de dashboards a que todo mundo tem acesso, sem nenhum contexto adicional na apresentação. Quero que qualquer pessoa, de qualquer área, possa ler um slide seu e entender como você pensa.

O título tem a intenção de ser a promessa de valor, de que temos algo além dos gráficos quando falamos de storytelling com dados.

QUAL A ESTRATÉGIA POR TRÁS DA SUA HISTÓRIA?

PARTE I

ESTRATÉGIA!!



Capítulo 1

Por que a história vem antes do dado?

Em algum momento da pandemia recebi meu primeiro convite formal para falar sobre storytelling com dados. A apresentação tinha o título "O que os dados não te contam". Na época, fazer uma gravação que ficaria gravada para todo sempre (hoje em dia é assim, sem escapatória) me dava medo; e se no futuro eu não acreditasse mais nisso?

Fui justamente procurar o roteiro daquela aula online e, pelo título, podemos saber que a promessa é a mesma que tenho a fazer neste livro: descobrir quais são as histórias que precisam ser contadas e como fazer os dados serem convincentes, como traduzir a sua estratégia em algo mais palpável que apenas números.

O PONTO CEGO DO STORYTELLING É PENSAR SÓ NOS DADOS

Por exemplo, no ensino fundamental, quando me ensinaram o que era um metro cúbico, meio que, para mim, isso não significava nada; quando fizeram todos os alunos levarem uma caixa de leite por dia até termos mil caixas de leite para construir o cubo, aí, sim, entendi o que era um metro cúbico.

Um número não é o suficiente para me convencer que mil litros e um metro cúbico são a mesma coisa. Você deve estar pensando: "é porque você era criança". Mas, me diga, a quantas reuniões você já foi em que mostraram que o melhor número de uma situação, o melhor cálculo, o melhor cenário foram descreditados em segundos? Não era uma questão de número, você precisava deixar aquilo palpável, embalado, entender qual era a estratégia que convenceria determinada pessoa naquela hora. Histórias para criança foram pensadas para crianças, mas você precisa pensar nos seus números como histórias para adultos.

Números sem contexto parecem prova de matemática: em um slide cheio de dados soltos na frente do *board*, eles justamente farão igual fizeram seus professores, testar suas contas. Histórias são interessantes, comoventes, e só são lembradas depois, entendidas e compreendidas quando alguém consegue traduzir o que está pensando (sua estratégia) para a realidade do outro.

Então, para tirar o storytelling com dados do seu posto de *buzzword* do mundo corporativo, proponho outra coisa: que você saia deste livro usando storytelling com dados como ferramenta de INVERSÃO ESTRATÉGICA. Em vez de pensar nisso uma vez por ano no tal do planejamento estratégico, gostaria que você construísse seu storytelling antes daquela reunião importante. Dedicar tempo de verdade a como você vai convencer aquelas crianças; sim, no fundo, ainda somos todos crianças e gostamos de história. Antes de abrir o ppt, antes de se afundar nos dados, antes de decidir qual gráfico usar, qual é a história que deve contar? Traduzindo sua estratégia e embasando uma história, você vai ter convicção (na sua cabeça) de por que o que você está argumentando é relevante agora.

O que me vem à mente é um chão de obra, já que passei dois anos revisando plantas de obras e tomando conta de pedreiros nas obras do meu pai. Ele não me deixava ficar à toa nas férias da faculdade. Aprendi ali que obra sem acompanhamento vira o famoso "vou dar um jeitinho", e, quando seus colaboradores não sabem de que jeito você quer (sua estratégia), as decisões ficam desencontradas.

Eu sei que existe muito pedreiro levantando parede, eletricista puxando fio, encanador furando laje e nenhum mestre de obras acompanhando. Cada um faz sua parte com competência. Até que um dia

você chega e está todo mundo parado. Meu pai me ensinou que tem que tomar conta, porque senão você vai chegar na obra e falta areia. Sem areia não dá para continuar, mas ninguém te avisou.

Você corre, resolve, leva a areia. Chega lá e descobre que só tem um saco de cimento quando precisariam de dez. Pergunta: "Ué, por que ninguém avisou?". E a resposta: "Porque ainda não tá faltando". Isso me lembra muito análise de dados pela metade, argumento pela metade. Metade do dashboard vermelho e alguém aponta para um número: "Mas aquisição tá subindo" – tenho vontade de arrancar os cabelos.

Quando você leva seus slides "do jeito que deu", cheio de *prints* de dashboard desordenados, e entra na reunião, já tem alguém indignado, tentando entender o que está acontecendo e por que "ninguém avisou" antes mesmo de você poder se explicar.

As referências são o primeiro passo

Quando comecei a estudar storytelling com dados, fiz o que todo mundo faz: mergulhei nos clássicos. Cole Nussbaumer Knaflic[1] me ensinou a limpar gráficos e criar hierarquia visual. Foi ela quem me apresentou a abordagem, que, depois, com Miro Kazakoff,[2] se expandiu em múltiplas formas de expressar o mesmo dado, cada uma com seu jeitinho. Nancy Duarte[3] me mostrou que apresentação tem estrutura narrativa, tem arco, tem ritmo. Brent Dykes[4] conectou narrativa e análise de forma mais técnica. Percebi que existem muitas diferenças na interpretação do conceito storytelling com dados e aprendi coisas complementares com cada um.

Toda vez que tentava aplicar, os conceitos pareciam ferramentas soltas numa caixa sem organização. Cada framework servia para uma parte: um ensinava a melhorar visualizações de dados, outro a convencer sua audiência, outro a construção linguística. Nenhum me mostrava a história completa, a abordagem, a ideia, a visão. Ficava uma pergunta subliminar: o que a gente está construindo aqui?

[1] KNAFLIC, Cole Nussbaumer. *Storytelling com dados*: um guia de visualização de dados para profissionais de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

[2] KAZAKOFF, Miro. Persuading with data: A Guide to Designing, Delivering, and Defending your Data. Cambridge, MA: MIT Press, 2022.

[3] DUARTE, Nancy. Data story: explique dados e inspire ações por meio de histórias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

[4] DYKES, Brent. Storytelling *eficaz com dados*: como impulsionar mudanças com dados, narrativa e recursos visuais. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

Foi errando, refazendo e jogando muito ppt fora que percebi: storytelling com dados virou um mundo inteiro, que infelizmente muita gente reduz a "técnica de apresentação". Como se o trabalho do mestre de obras fosse só escolher a cor da tinta no final.

Minha visão é que storytelling com dados é ferramenta de decisão estratégica. É saber o caminho que quer tomar, que decisão você quer que aconteça antes de comprar areia e concreto, antes de abrir o PowerPoint. Toda comunicação deveria ter o objetivo de levar a uma decisão, ou ao menos deveria.

Mas, afinal, o que é STORYTELLING?

Quando leio isso, minha cabeça vai direto para uma sala de educação infantil (mais uma vez), crianças sentadas em roda, professor com um livro no colo, encenando cada passagem para cativar a pequena audiência. Faz vozes diferentes para os personagens, levanta a sobrancelha na hora do suspense, pausa antes do desfecho.

Pois é. É basicamente isso que acontece numa sala de reunião. Você está ali (em tempos modernos, em um *link* online), com seu livro aberto (o PowerPoint), contando histórias cheias de números, tentando cativar uma audiência que, diferente das crianças, está com o celular na mão e três outras abas abertas. Aprendi que uma postura firme impressiona, e com argumentos é irresistível.

Vamos separar o joio do trigo. Se formos às definições clássicas, storytelling (sem dados) é a arte de construir narrativas (contar histórias, em português claro: filmes, livros, séries etc.) com personagens, enredo, conflito e resolução, tudo costurado para criar conexão emocional com quem ouve. Joseph Campbell foi o primeiro que formalmente montou um esqueleto;[5] especialmente em mitos de diversas culturas, seguia-se um padrão estrutural comum: a jornada do herói. Aparece em praticamente toda história que conhecemos: desde *Procurando Nemo* até a historieta que sua avó contava antes de você dormir. Funciona porque espelha algo profundamente humano, a gente entende o mundo através de histórias, não de planilhas.

[5] CAMPBELL, Joseph. *The Hero with a Thousand Faces*. New York: Pantheon Books, 1949.

Quando esse conceito migrou para o universo de dados, algo se perdeu no caminho.

A literatura de storytelling com dados (Knaflic, Dykes, Duarte) gira em torno de como apresentar informação de forma clara e "envolvente". E fazem isso bem. A maioria trata a narrativa como um polimento, você faz a análise, chega às conclusões e aí monta uma história bonita para apresentar. Como se o dado viesse primeiro e a história depois.

Knaflic nos ensina a guiar o olhar, faz o dado ser interpretado sem perder nada no caminho. Dykes mapeia os mecanismos: como o cérebro processa fato e história, quando o dado está guiando o caminho para uma decisão e quando só informa. Duarte mostra que o comunicador é o guia, nunca o herói; quem precisa sair diferente da sala é quem escuta, não quem fala (quem fala seria bom também!). Todos os três fazem isso com competência, com método, com elegância, eles dominam o que estão falando. Meu ponto é que eles partem de um pressuposto, daqueles que ninguém pergunta e todo mundo aceita (quase que de olhos fechados): você já sabe qual problema está resolvendo. Minha pergunta vem antes, um cutucão: que decisão essa análise precisa sustentar?

O QUE EU QUERO PROPOR AQUI É UMA INVERSÃO.

Porque passei por isso tantas vezes que perdi a conta. Você prepara tudo com esmero, slides impecáveis, gráficos limpos, narrativa bem construída e a sala está dispersa, a chefe consulta o celular, ninguém decide nada. E você sai de lá com aquela sensação incômoda, sabe? De quem entregou tudo impecável, na hora errada e no lugar errado. A técnica estava ali, impecável, e a pergunta que deveria tê-la originado (que decisão essa análise precisa sustentar?) se perdeu. O que seus slides deveriam ter feito é escancarado que a decisão estava lá.

Quando a gente traz isso para os dados, sinto que precisa de uma tradução. Não dá para copiar e colar a jornada do herói para um dashboard e esperar que funcione. Os elementos são os mesmos, mas a pergunta que organiza tudo é diferente, porque storytelling corporativo, no fundo, é uma negociação de poder e, por isso, estratégia.

No meu jeito de ver, storytelling com dados se sustenta em três pilares, e os três precisam estar bem estabelecidos antes de você abrir o ppt:

- Contexto: é o cenário que gerou a urgência, a razão de ser da decisão que precisa ser tomada e a estrutura/escopo que você definiu para investigar o porquê. É o "por que isso importa agora?".

- Insight: é o aprendizado que surge da análise. É a conclusão que o dado expõe, o que ninguém sabia e agora é sustentado pelo seu argumento.

- Recomendação: é o próximo passo ou a ação que você está propondo. Ela é sua porta para a negociação e leva à decisão derradeira.

Cada um desses elementos carrega um peso que a gente costuma subestimar.

O problema é sua moeda de troca. Quem define o problema domina a agenda. Se você apresenta algo que os demais ainda não tinham conseguido formular, você está fazendo mais que mostrar um gráfico, está gerando um alívio, fazendo o trabalho que eles não tiveram tempo de fazer. Mas ter clareza do problema não é só dizer "deu ruim". É mostrar o quanto perdemos se ninguém fizer nada: isso é importante a troco de quê? O que você chamou de "a receita caiu" é só um sintoma. O cerne do problema é o que essa queda impede a empresa de fazer, por exemplo, "não teremos orçamento para o projeto Z". O problema é o que justifica a existência daquela reunião. Se não justifica, a reunião não deveria existir.

UM POUCO DRÁSTICO, EU SEI

O contexto é sua credencial. É onde você diz, sem precisar dizer: "Fiz a lição de casa". O contexto serve para definir o que é relevante e, por consequência, o que devemos deixar para lá. Quando você traz o "cenário macro", está escolhendo qual lente a audiência deve usar. Você explica quais os pontos em comum. A partir dali, todo mundo fala a mesma língua. Se não for assim, cada um puxa a sardinha para um lado sem nenhuma decisão.

Karina Piva estudou engenharia na USP e trabalha há mais de 15 anos com *Analytics*

Além dos gráficos

desafia uma das grandes ilusões do mundo corporativo: que os números falam por si só. Karina Piva observou profissionais fazerem análises detalhadas serem reduzidas a um "e daí?", aprendeu a ressignificar isso na 99, na Uber e no iFood, e hoje leva esse conhecimento para grandes empresas. Esta obra propõe inverter o preceito de que, tendo dados, podemos abrir mão da narrativa. A estratégia antecede as planilhas. Com tantos dados, a narrativa torna-se diferencial. Ao falar de storytelling com dados, abordamos audiência, seleção de argumentos, síntese, construção de narrativa, para, enfim, falar de gráficos. Com frameworks para criar seu próprio jeito de contar. Se os dados você já tem, qual é sua próxima história?

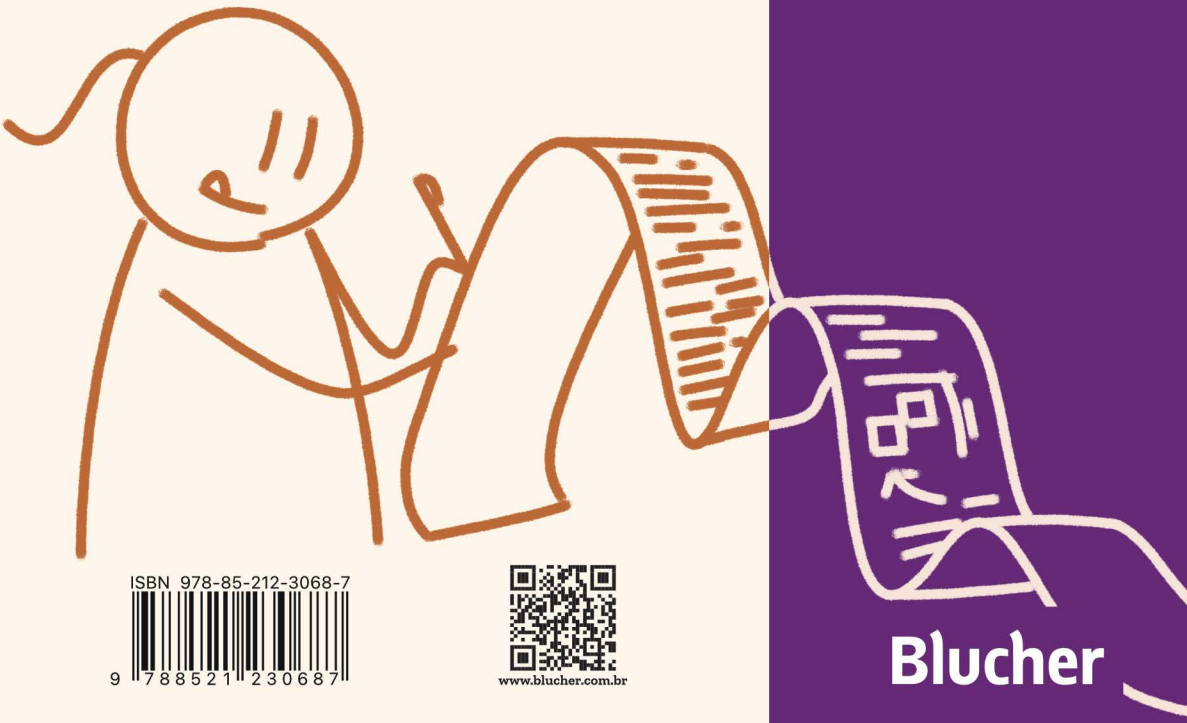
é isso que vamos explicar nesse livro!

"Eu saio irritado de reuniões em que o ponto em discussão não é claro desde o primeiro minuto. 40 slides pra quê?

Karina, com seu humor inglês, esculpido e afiado na jornada por ambientes hostis (à mulher, à formação humanística etc.), disseca o processo e mostra o caminho. Com pitadas de sarcasmo e ironia, retrogosto de "*understatement*". Histórias escritas em unicórnios e nas grandes avenidas corporativas.

Vou obrigar todo mundo que trabalha comigo a ler o livro!"

Marcos Barretto, engenheiro, professor da USP, empreendedor do Vale do Silício, entre outras coisas nas quais comunicação estratégica era pré-requisito.

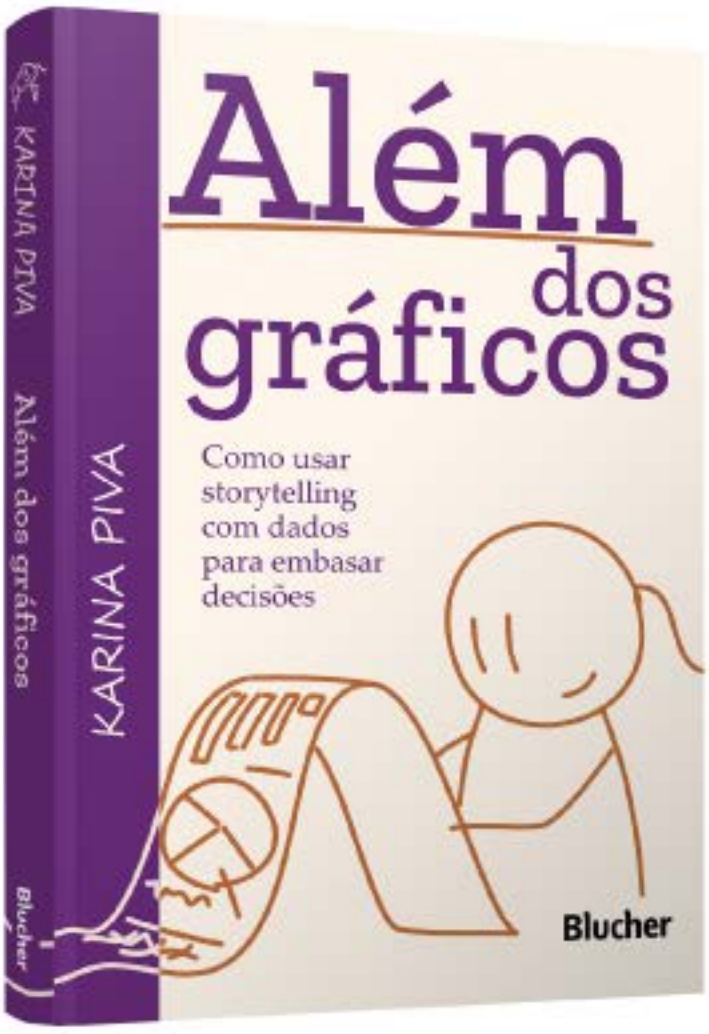


ISBN 978-85-212-3068-7

9 788521 230687

www.blucher.com.br

Blucher



Clique aqui e:

VEJA NA LOJA

Além dos gráficos

Como usar storytelling com dados para embasar decisões

Karina Piva

ISBN: 9788521230687

Páginas: 208

Formato: 16 x 23 cm

Ano de Publicação: 2026