

Como criar uma Persona: proposta de um modelo a partir do uso de métodos científicos de pesquisa em um projeto de consultoria

How to create a Persona: model proposal based on the use of scientific research methods in a consulting project

Cómo crear una Persona: propuesta de un modelo basado en el uso de métodos de investigación científica en un proyecto de consultoría

Autoria

Vitor Nogami

-  Universidade Estadual de Maringá
-  vitor.nogami@uem.br
-  <https://orcid.org/0000-0001-5185-731X>

Karin Borges Senra

-  Universidade Estadual de Maringá
-  kbsenra2@uem.br
-  <https://orcid.org/0000-0002-0118-4353>

RESUMO

Objetivo: Propor um modelo de desenvolvimento de buyer persona, com o uso de metodologias científicas de pesquisa. **Metodologia/abordagem:** Modelo construído a partir da realização de um projeto de consultoria em uma grande empresa do setor financeiro. **Originalidade/relevância:** Oferecer ao meio acadêmico e de mercado uma ferramenta de ensino e de gestão para um trabalho efetivo de desenvolvimento de personas. **Principais resultados:** Modelo robusto construído a partir do rigor metodológico e técnicas científicas, para construção de personas. **Contribuições Teóricas:** Oferecer ao meio acadêmico uma revisão do estado da arte sobre as publicações referente ao uso e construção de personas. **Contribuições para a Gestão:** Oferecer à comunidade empresarial uma ferramenta de gestão construída a partir do rigor científico, para melhorar suas decisões de marketing, envolvendo análise dos consumidores e público-alvo.

Palavras-chave: Persona. Buyer persona. Metodologia. Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

Goal: To propose a buyer persona development model, using scientific research methodologies. **Methodology/approach:** Model built after carrying out a consultancy project in a large company in the financial sector. **Originality/relevance:** Offering academia and the market a teaching and management tool for effective persona development work. **Main findings:** Robust model built from methodological rigor and scientific techniques, for building personas. **Theoretical Contributions:** Offer the academic world a review of the state of the art on publications regarding the use and construction of personas. **Management Contributions:** Offer the business community a management tool built on scientific rigor, to improve their marketing decisions, involving analysis of consumers and target audiences.

Keywords: Persona. Buyer persona. Methodology. Consumer behavior.

RESUMEM

Objetivo: Proponer un modelo de desarrollo de la persona compradora, utilizando metodologías de investigación científica. **Metodología/enfoque:** Modelo construido tras la realización de un proyecto de consultoría en una gran empresa del sector financiero. **Originalidad/relevancia:** Ofrecer a la academia y al mercado una herramienta de enseñanza y gestión para un trabajo efectivo de desarrollo de personas. **Principales Resultados:** Modelo robusto, construido a partir de rigor metodológico y técnicas científicas, para la construcción de personas. **Contribuciones Teóricas:** Ofrecer al mundo académico una revisión del estado del arte sobre publicaciones relativas al uso y construcción de personas. **Contribuciones a la Gestión:** Ofrecer a la comunidad empresarial una herramienta de gestión basada en el rigor científico, para mejorar sus decisiones de marketing, implicando el análisis de los consumidores y públicos objetivos.

Palabras clave: Persona. Persona compradora. Metodología. Comportamiento del consumidor.

INTRODUÇÃO

Uma das atividades principais no processo de Gestão Estratégica de Marketing é a definição do público-alvo. Na literatura de Marketing essa atividade é associada à segmentação, como um modelo composto por uma série de ferramentas que estruturam principalmente o posicionamento do negócio, o desenvolvimento de produtos e serviços, os canais de comercialização e as estratégias de comunicação (Jenkinson, 1994; Laverie et al., 2020). Ao longo do tempo, a discussão sobre a importância de conhecer o perfil dos consumidores ganha espaço na literatura de Marketing, com estudos sobre características sociodemográficas, processo de tomada de decisão, atributos de escolha de produtos e serviços, entre outros, que permitem a definição de grupos de consumidores que serão alvo da empresa em suas estratégias (Jenkinson, 1994; Solomon, 2023).

Nesse contexto, a atividade de segmentação de mercado envolve a identificação de características da população com base em alguns fatores (por exemplo, idade, sexo, renda), para formar grupos que compartilham interesses comuns. A essência do trabalho da segmentação tem sido a classificação dos consumidores por meio de algum critério objetivo. No entanto, essa compreensão objetiva do comportamento do consumidor fica limitada à medida em que compreendemos que os indivíduos consumidores são seres subjetivos, com comportamentos, percepções, sensações, emoções, gostos, significados, entre outros aspectos individuais, que não podem ser caracterizados e compreendidos de forma objetiva (Arnould & Thompson, 2007; Bode & Ostergaard, 2013; Holbrook & Hirschman, 1982).

Com isso, uma forma de compreender as subjetividades dos consumidores e permitir uma relação mais significativa e experiencial, ampliando a noção de segmentação e definição de público-alvo, é por meio da construção de *buyer personas*. *Buyer persona* é um conceito que tem origem nos estudos de experiências de usuários (UX – user experience) em sistemas de informação (Blomkvist, 2022; Cooper, 1999), que tinha como objetivo desenhar um produto que atendesse às necessidades e motivações de ‘personas’. Assim, persona é definida como “uma descrição precisa do usuário do sistema e o que ele deseja realizar” (Cooper, 1999).

Esse conceito, usualmente conhecido apenas como ‘persona’, passou a ser utilizado nos estudos, nas instituições de ensino e na prática de Marketing, como forma de compreender aspectos subjetivos e aprofundados dos consumidores para melhorar ações de comunicação de marketing. Alguns benefícios de seu uso envolvem a melhor compreensão das necessidades dos consumidores e a comunicação mais persuasiva das empresas (Cooper, 1999). Entretanto, ainda há alguns limites de sua utilização prática (Klepek, 2019).

O conceito de personas tem figurado em diversas aulas de graduação e pós-graduação *lato sensu* na área de Marketing pelo Brasil e o material de apoio utilizado para ensino se fundamenta em sites e blogs, que não necessariamente seguem métodos científicos para sua construção. Em

uma busca por fontes confiáveis de material prescritivo para construção de personas, Klepek (2019) concluiu que na maioria dos casos os protocolos são limitados e superficiais, sem uso do método científico.

Não por acaso, observamos que as personas desenvolvidas por alunos e profissionais de Marketing são muitas vezes ineficazes para atingir seus objetivos propostos. São personas carregadas de vieses, superficiais, sem identidade e personalidade, sem representação visual, com poucas características efetivas para as decisões de profissionais de Marketing, e principalmente, não são desenvolvidas com dados reais, elas nascem a partir das concepções individuais de quem as constrói, como suposições a respeito do consumidor. Veja um exemplo fictício comumente utilizada por empresas, sem o uso de dados reais: Gustavo, tem 27 anos, é formado em Arquitetura e trabalha como gerente de projetos em uma construtora. Ambiciona crescer na carreira e obter uma promoção em 2 anos para dobrar de salário. Está pesquisando cursos de especialização com aulas aos finais de semana, disposto a viajar até 150 km para estudar. Gosta de ir a bares e restaurante com amigos e familiares, consome bebida alcoólica semanalmente e costuma fazer uma viagem internacional a cada 2 anos.

A utilização dessa abordagem limitada na construção de personas pode acontecer por duas razões. A primeira delas diz respeito à falta de artigos científicos, sobretudo na língua portuguesa, que explorem o tema. A segunda envolve a origem do conceito que pode considerar elementos fictícios em sua construção. Em relação à primeira razão, destacamos que o conceito de personas passa a ser usado de maneira mais expressiva devido a intensificação das atividades de marketing digital, principalmente, no que diz respeito às atividades de marketing de conteúdo. Desta forma, dezenas de praticantes não acadêmicos lançaram-se em publicações prescritivas em sites e blogs para explicar a importância da persona e ensinar como desenvolvê-las.

Ao fazer uma busca com a palavra-chave ‘buyer persona’ nas bases SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e no site da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) não encontramos nenhum artigo sobre o tema. Ao utilizar apenas a palavra ‘persona’ na busca, são encontrados artigos em espanhol onde a tradução literal é ‘pessoa’ e os artigos são principalmente da área da saúde, não representando a pessoa como compradora/consumidora, que é o caso da presente discussão. Em outras palavras, não há artigos científicos na língua portuguesa sobre o uso e a construção da buyer persona nas principais bases de busca de pesquisa nacionais na área de Administração. Assim, o mau uso e aplicação do conceito da buyer persona acontece no Brasil pois ao buscar material sobre o tema, os professores, alunos e praticantes encontram apenas referências não científicas, confirmado os achados de Keplek (2019).

Em relação à segunda lacuna identificada, a literatura estrangeira oferece quatro perspectivas para a construção de personas. Três delas são baseadas em dados: perspectiva direcionada a objetivos, perspectiva direcionada a papéis e perspectiva de engajamento. A quarta perspectiva, chamada perspectiva baseada na ficção, não inclui dados como base para a definição da persona, defendendo a sua construção com o uso de percepções, intuições e suposições do criador (Revella, 2015).

Aparentemente, a perspectiva baseada na ficção é a principal adotada pelos profissionais brasileiros. Do ponto de vista de sua origem e propósito, a persona fictícia é tida como um ponto de partida para o design de experiências para os usuários. No entanto, quando profissionais de Marketing se apropriam dessa abordagem para propósitos mais aprofundados e diretos de relacionamento com o consumidor, surge a dúvida se, de fato, a persona fictícia é capaz de subsidiar decisões gerenciais assertivas.

Considerando o uso preferencial da perspectiva baseada em ficção, a importância do uso do método científico em ferramentas de gestão e o suporte para professores em sala de aula ao lecionarem nas aulas de marketing e comportamento do consumidor, a problemática do presente artigo assume o desafio de verificar se é possível desenvolver um modelo de construção de persona, a partir de um projeto de consultoria, com maior rigor científico; uma vez que a literatura atual não oferece tal caminho.

Assim, o objetivo do presente artigo é propor um modelo de desenvolvimento de *buyer persona*, com o uso de metodologias científicas de pesquisa, a partir de um projeto de consultoria. Com isso, esperamos dar suporte aos alunos, professores e praticantes de Marketing na construção de *buyer personas* de maneira mais robusta, confiável e científica, para melhor embasar suas decisões gerenciais de marketing.

Além da presente introdução, o artigo apresenta outras quatro seções. A segunda é uma revisão da literatura sobre *buyer persona*. A terceira seção descreve o desenvolvimento de 7 personas realizadas a partir de um projeto de consultoria em uma grande empresa. A quarta seção propõe um modelo prescritivo para o desenvolvimento de *buyers personas*. A quinta e última seção apresenta as considerações finais do artigo.

■ REVISÃO DA LITERATURA

Origem do conceito persona: da Tecnologia ao Marketing

O conceito de persona foi originalmente introduzido por Alan Cooper, consultor de design e interação do setor de tecnologia (Blomkvist, 2022). Uma das diversas funções do profissional de design e interação é otimizar a relação entre o usuário e os sistemas de informação. De acordo com Cooper (1999) a personalidade do usuário é importante e os conceitos comumente utilizados como ‘usuário / user’, ‘uso amigável / user-friendly’ ou ‘projeto para o usuário / designed for the user’ eram muito vagos e não eram eficazes para facilitar a comunicação entre as equipes de desenvolvedores de software.

O simples conceito de usuário é muito amplo e pode ser utilizado para quase todo tipo de projeto, o resultado disso é um produto final sem objetividade, podendo ser utilizado por qualquer tipo de usuário em contextos indefinidos. Cooper (1999) rotula esse fenômeno de usuário elástico, ou seja, é aquele que tem múltiplas necessidades e motivações, não sendo suficiente para caracterizar uma pessoa que efetivamente possa usar o sistema. Então, Cooper (1999) sugere projetar os sistemas para um indivíduo com características específicas, a persona. Quanto mais específica a persona, mais eficazes serão as decisões gerenciais tomadas a partir dela. Com mais

características detalhadas e individuais, a persona se torna uma pessoa real na mente dos desenvolvedores.

Cooper (1999) enfatiza que uma persona é uma ferramenta de comunicação e design para grupo de desenvolvedores, engenheiros de software, gerentes de TI e os clientes dos projetos em si. O objetivo não é fornecer uma descrição precisa ou um modelo teórico completo de um usuário. Em vez disso, visa uma descrição simples, mas boa o suficiente do usuário para possibilitar o desenvolvimento de um sistema mais eficaz (Cooper, 1999).

Na década de 1980, Allan Cooper decidiu realizar entrevistas com potenciais usuários de software antes de sua programação. Todas as informações relevantes obtidas nas entrevistas foram condensadas para construir um tipo de usuário específico, que ele chamou de “Kathy”. Ao programar o software, ele pensou em possíveis preocupações e expectativas, imaginando as reações de Kathy para com as soluções que ele estava desenvolvendo (Bauernfeind, 2018).

Com o aprimoramento das técnicas de segmentação de mercado e definição de público-alvo, em complemento com a necessidade de compreender características subjetivas dos consumidores, os profissionais da área de marketing perceberam que esse processo de aprofundamento sobre o perfil dos consumidores trazia benefícios para a comunicação e relacionamento (Ex.: Aimé et al., 2022; Leão, 2018). Então, o conceito de persona passa a ser utilizado também na área de marketing, principalmente no ambiente de marketing digital (Akre, 2019).

Se para o setor de tecnologia a persona é uma ferramenta para contribuir com o desenvolvimento de softwares e comunicação entre desenvolvedores, para a área de marketing a persona é uma ferramenta para contribuir com o desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição e comunicação da empresa com seus clientes (Leão, 2018). Sendo a compreensão das necessidades dos consumidores para a criação de valor uma das características mais tradicionais do conceito de Marketing (Solomon, 2023), o uso de personas é reconhecido como potencial para aprofundar o conhecimento sobre os consumidores e auxiliar a tomada de decisão.

Além disso, com a emergência do marketing de conteúdo como forma de captar novos clientes e criar engajamento com o mercado, a persona também passa a estar mais presente na mente dos conteudistas de blogs, sites e mídias sociais (Mattinen, 2016) que passaram a trabalhar com estratégias de inbound marketing (Montero et al., 2024). Neste contexto de marketing, quando a persona assume o papel de compradora, utiliza-se também o termo ‘buyer persona’. Dessa maneira, podemos identificar o conceito de persona como originado nos estudos de tecnologia de informação e adaptado ao contexto de marketing, sendo muito utilizado, especialmente por praticantes.

Perspectivas teóricas e definições do conceito de (Buyer) Persona

Pioneiro no assunto, Cooper (1999) define persona como uma descrição precisa do usuário e o que ele deseja realizar. Calde et al. (2002) detalham o conceito acrescentando que modelos de usuários ou personas são personagens arquetípicos fictícios e detalhados que representam grupos distintos de comportamentos, objetivos e motivações observados e identificados

durante a fase de pesquisa. Ainda, para Pruitt e Adlin (2010) a *buyer persona* é uma representação fictícia, específica e concreta do público-alvo. Geralmente são apresentadas por meio de um personagem a partir de dados sociodemográficos. Consideramos essa simples descrição como perfil do público-alvo, algo menos detalhado do que a *buyer persona*.

Revella (2015) descreve as pessoas como exemplos ou arquétipos de compradores reais que permitem que os profissionais de marketing criem estratégias para promover produtos e serviços para as pessoas que podem comprá-los. Para Bauernfeind (2018) o principal objetivo do conceito de persona é fornecer a informação certa, no momento certo e usar a maneira certa de abordar os clientes. Portanto, é outro objetivo essencial combinar a estratégia de marketing e vendas com as informações identificadas da persona.

Leão (2018) argumenta que o objetivo da geração de persona é desenvolver uma representação sólida do público-alvo, usando personagens fictícios para representar padrões comportamentais que podem ajudar na melhor compreensão dos valores e atitudes desse grupo de pessoas. Já a *buyer persona* são perfis semifictícios que representam um segmento de compradores de um produto ou serviço (Leão, 2018).

De acordo com Muurimäki (2021), as *buyer personas* permitem que os profissionais de marketing desenvolvam estratégias para promover produtos e serviços para um grupo de pessoas mais propenso a executar as compras. Podem ser apresentadas em slides, pôsteres, infográficos e até avatares de realidade aumentada para melhorar sua visualização e aumentar seu realismo. Com isso, as decisões de marketing se tornam mais personalizadas, personificadas e acertadas (Muurimäki, 2021).

Outros autores se empenham na definição do que é persona (Caballero et al., 2014; Guo et al., 2011; Hisanabe, 2008; LeRouge et al., 2013). No entanto, Leão (2018), ao realizar revisão das publicações sobre o tema, esclarece que as publicações existentes se misturam em capítulos de livros e artigos na área de Tecnologia e Marketing, sendo ainda em grande parte fragmentada e difusa. Diante disso, é possível compreender que existem diferentes perspectivas teóricas do conceito.

Essas diferenças teóricas podem ser resultadas de abordagens na construção de personas identificadas ao longo do tempo. Nielsen (2012) argumenta que existem quatro perspectivas para a compreensão de personas: perspectiva centrada no objetivo; perspectiva baseada em papéis; perspectiva de engajamento e perspectiva baseada em ficção.

A perspectiva centrada no objetivo, que segue a linha de Cooper (1999) define a persona considerando os seus objetivos pessoais, práticos e relacionados à empresa, bem como as suas emoções ao utilizar o produto. Com isso, essa perspectiva desenvolve a persona com base nos objetivos do usuário. Como método de coleta de dados, é proposto um levantamento com base em etnografia e um método de afunilamento, iniciando com uma variedade maior de personas que vão sendo eliminadas até chegar a uma persona final para cada usuário. Essa perspectiva, apesar de se basear em métodos qualitativos, é criticada por direcionar a visão das personas de forma extremamente utilitarista, baseando sua descrição nas relações objetivas que o indivíduo constrói com a empresa (Nielsen, 2012).

A perspectiva baseada em papéis, que tem como base os pensamentos de Pruitt e Adlin (2010), considera que deve haver uma relação clara

entre os dados e as personas descritas, defendendo uma maior profundidade e variedade de informações para a sua descrição. Portanto, embora ainda seja centrada no objetivo, ela acrescenta a importância do comportamento na compreensão da persona. Em crítica ao modelo anterior, essa perspectiva aborda os diferentes papéis que o consumidor pode assumir nas suas relações com a organização. A perspectiva baseada em papéis é construída com base em grandes volumes de dados, usando pesquisas quantitativas e qualitativas para complementariedade de informações (Nielsen, 2012).

A perspectiva de engajamento, proposta por Nielsen (2012) propõe uma visão ainda mais aprofundada dos indivíduos, usando de suas histórias para promover envolvimento e *insights*. Dessa maneira, além de compreender objetivos e comportamentos, essa perspectiva assume uma postura interpretativa, considerando a complexidade dos indivíduos, envolvendo características psicológicas, emocionais e experienciais. Os resultados são personas mais próximas dos indivíduos reais. De acordo com a autora, essa perspectiva permite um engajamento maior do profissional que a utilizará, permitindo a compreensão de aspectos intrínsecos dos indivíduos.

Por fim, a perspectiva baseada na ficção é aquela que mais se aproxima das abordagens visualizadas atualmente entre os praticantes de marketing no Brasil. Essa abordagem usa personas *ad hoc*, construídas pela intuição para fornecer base para iniciar projetos de design. Nesse sentido, a persona não é um resultado de pesquisas e análises, mas sim da percepção de profissionais que possuem certa experiência na relação com os indivíduos representados pela persona. Embora essa perspectiva tenha seu valor, especialmente como ponto de partida para a compreensão de elementos que podem ser importantes na persona e seu baixo custo, ela é bastante criticada pela sua superficialidade, devido ao seu método limitado de construção (Nielsen, 2012).

Diante dessas diferentes abordagens e dos conceitos difusos sobre as personas, para fins deste artigo no contexto de Marketing, consideramos persona como uma descrição precisa do consumidor, contextualizada para sua construção. É uma descrição precisa, porque deve envolver elementos empíricos do consumidor, compreendê-lo em sua essência e refletir de forma abrangente as suas características, tanto objetivas, quanto subjetivas. Também, é contextualizada porque descreve com detalhes e precisão um grupo de indivíduos de um segmento de mercado com características e objetivos comuns. Dessa maneira, a definição e uso da persona deve ser direcionada a um contexto específico na organização, como uma campanha de relacionamento, um produto, uma ação de comunicação, entre outros. Quanto mais específico for o contexto, maior a precisão da persona resultante.

Ainda cabe um destaque para a diferença entre persona e público-alvo. Enquanto o público-alvo é mais generalista, pois leva em consideração dados comuns de um segmento abrangente de pessoas, a persona vai mais a fundo e traz informações individuais e humanizadas que levam em consideração situações e fatos da vida das pessoas. O público-alvo representa um grupo de pessoas com características eminentemente sociodemográficas, a persona representa um indivíduo com personalidade própria, frustrações, medos, expectativas, desejos e estilo de vida.

■ ABORDAGENS METODOLÓGICAS NA CONSTRUÇÃO DAS PERSONAS

De maneira ainda mais fragmentada que o conceito, é possível encontrar algumas orientações de como construir uma *buyer persona*. Goodwin (2001) sugere que uma descrição da persona deve ser apresentada em uma ou duas páginas contendo objetivos, habilidades, atitudes, contexto ambiental e alguns detalhes pessoais fictícios, para dar vida à persona. Para o autor, o número de dados pessoais deve ser equilibrado. Além disso, muitos traços de personalidade são bem-vindos e poucos traços de personalidade podem gerar personas genéricas.

Por outro lado, um ponto de atenção é a preocupação com a quantidade de informações utilizadas. Embora a persona possa ser construída de forma mais ou menos detalhada, sugere-se que a apresentação da persona seja suscinta e sua visualização fácil e rápida. Blomkvist (2022) afirma que a descrição de uma persona não precisa ser exaustiva, inúmeras possibilidades cabem na caracterização de um personagem, sendo impossível apresentá-las de maneira rápida e objetiva. Por isso, as personas devem ser criadas para um objetivo específico. Usar a mesma persona para diferentes fins pode ser um equívoco, uma vez que não é possível cobrir todas as características possíveis em um ou poucos personagens.

Com relação ao uso de dados, de acordo com Bauernfeind (2018), as *buyers personas* são construídas com informações qualitativas somadas aos dados existentes dos consumidores, como os sociodemográficos. A autora aponta duas principais formas de desenvolvimento de personas, a primeira seria um jogo de adivinhação e a segunda baseada em entrevistas qualitativas.

O chamado jogo de adivinhação, em outras palavras, é a construção das personas com base no conhecimento prévio e no *feeling* de alguns funcionários da empresa, associado à perspectiva baseada em ficção. Para a área de Administração, *feeling* não é apenas uma opinião sem fundamento, com base apenas no que a pessoa acha, esse sentimento está carregado de experiências anteriores e de conhecimento, tanto explícito quanto tácito, dentro das organizações (Nonaka & Takeushi, 2007). Por meio de reuniões, os profissionais constroem as personas com suas respectivas características. Essa metodologia de construção, que acontece por meio da técnica *brainstorming* é utilizada na perspectiva baseada em ficção (Nielsen, 2012). Mesmo permitindo diferentes tipos de funcionários no processo de construção, não deixa de existir um viés eminentemente interno e desconsidera qualquer tipo de uso de dados externos sobre os clientes da empresa (Bauernfeind, 2018).

A segunda abordagem se baseia no método qualitativo, com uso de entrevistas em profundidade com os clientes da empresa. Criadora do *Buyer Persona Institute*, Revella (2015) sugere a realização de oito a dez entrevistas com pessoas que estejam envolvidas no processo de decisão de compra. As entrevistas não devem ser padronizadas, permitindo a construção conjunta da discussão entre entrevistador e entrevistado. O objetivo principal é obter uma narração específica do entrevistado sobre todo o processo e revelar insights para definir as motivações, necessidades e expectativas da persona (Bauernfeind, 2018).

Técnicas qualitativas de coleta de dados podem ser associadas às perspectivas baseada em objetivos e em papéis de engajamento. A pers-

pectiva centrada no objetivo tem uma visão voltada para o uso e propõe a coleta de dados por meio da observação e entrevistas qualitativas. Nielsen (2012) argumenta que essa abordagem usa etnografia para a coleta de dados dos indivíduos. A perspectiva baseada em papéis propõe a coleta de dados qualitativos em conjunto com dados quantitativos. No entanto, os dados qualitativos ainda focados apenas no comportamento. Por fim, a perspectiva de engajamento propõe uma pesquisa qualitativa interpretativa, com o envolvimento de aspectos mais subjetivos e intrínsecos dos indivíduos.

Por sua vez, o método quantitativo com a aplicação de surveys também é uma maneira comum de coletar e analisar dados para o desenvolvimento de personas. Com o uso de análise fatorial (exploratório e confirmatória) e análise de cluster (hierárquica e não hierárquica) é possível extrair de softwares estatísticos alguns agrupamentos de variáveis e indivíduos que sugerem a formação de alguns grupos, que podem formar as personas. Isso é bastante comum na análise de público-alvo. No entanto, como suas características são definidas a priori da coleta de dados, na elaboração do questionário, independentemente do resultado que essas análises estatísticas sugerirem, elas são realizadas sobre variáveis pré-estabelecidas, padronizando suas características, não permitindo explorar de maneira ampla as expectativas, sentimentos, motivações, necessidades e outras variáveis adicionais.

Complementarmente, em uma revisão sistemática sobre o assunto, Leão (2018) aponta outros exemplos com o uso de banco de dados, workshops, pesquisa de campo, etnografia, pesquisa survey, big data, mídia social, análise de sites e automação. Uma observação importante sobre as diferentes metodologias utilizadas e propostas é que a sua origem é amplamente de estudos de experiência de usuários de softwares. Para a adaptação para estudos de consumidores é preciso considerar as diferenças de contextos. Daí surgem os principais problemas de validade, confiabilidade e usabilidade desses resultados. A tabela a seguir resume as informações sobre as perspectivas de construção de personas e suas características quanto à metodologia de elaboração.

Tabela 1.

Abordagens Conceituais e Metodológicas para a Construção de Personas

Abordagem	Descrição	Foco	Metodologia proposta	Técnicas
1. Perspectiva centrada no objetivo	Experiência na utilização do produto	Utilitarista, objetivo de uso	Qualitativa	Observação e entrevista
2. Perspectiva baseada em papéis	Diferentes papéis que um usuário pode executar	Pluralista, comportamento	Mista	Survey e entrevistas
3. Perspectiva de engajamento	Histórias de vida, experiências simbólicas	Interpretativista	Qualitativa	Entrevistas em profundidade
4. Perspectiva baseada em ficção	Construção baseada na intuição	Percepção externa	Brainstorming	—

Com isso, concluímos que embora haja alguns direcionamentos científicos para a construção de personas, eles ainda estão fragmentados e na maior

Como criar uma Persona: proposta de um modelo a partir do uso de métodos científicos de pesquisa em um projeto de consultoria

parte dos casos têm base na literatura da área de Tecnologia, o que traz limites para a compreensão e associação com a área de Marketing.

Publicações recentes sobre Buyer Personas

Na busca pelo estado da arte sobre o tema, foi realizada uma pesquisa nas plataformas disponibilizadas pelo portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), usando o filtro de área do conhecimento ‘Ciências Sociais Aplicadas’ e subárea ‘Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo’. A tabela a seguir apresenta as informações sintetizadas da abordagem de cada artigo e sinaliza o público-alvo de cada publicação.

Tabela 2.

Publicações recentes sobre Buyer Personas

Autores	Descrição	Praticantes	Pesquisadores	Professores	Alunos
Cruz & Karatzas (2019)	Uso da buyer persona para criar presença digital e melhorar o relacionamento com os clientes.	✓			
Filipov (2019)	Desenvolvimento de buyer persona a partir de aplicação de questionário, com participantes de evento de dança na Holanda.	✓			
Ibanez (2019)	Proposta didática para aulas de Marketing no contexto de desenvolvimento de produto, como método de ensino, na Espanha.	✓	✓	✓	
Klepek (2019)	Análise das fontes de informação online sobre buyer persona no contexto da comunicação de marketing, evidenciando as limitações metodológicas do material encontrado.	✓	✓	✓	
Hu & Olivieri (2020)	Gestão de marketing de conteúdo e mídias sociais considerando a jornada do cliente e os diferentes tipos de pessoas no setor de hotelaria, realizado na Itália e na França.	✓			
Laverie et al. (2020)	Construção da buyer persona como competências requerida pelo mercado de trabalho, nos Estados Unidos, para atingir certificação e qualificação para atuar com marketing digital.	✓			
Magnani & Re (2020)	Sugestão de construção de personas para praticantes do mercado de compartilhamento de carros, na Itália.	✓			
Mc Dougal (2020)	Desenvolvimento de competências em sala de aula para estudantes melhorarem a capacidade de analisar o público-alvo, utilizando o storytelling como método ativo de aprendizagem, nos Estados Unidos.		✓	✓	
Benítez-Coll & Barrio-Menoyo (2021)	Criação de buyer persona a partir da análise das estratégias de marketing experiencial e experiência dos clientes, na geração millenials, em uma rede hotéis na Espanha.	✓			
Lendvai et al. (2022)	Uso de personas para diferenciar comportamentos e atitudes diferentes perante o modelo LOHAS entre jovens da geração Z na Hungria.		✓		
Fernández-Cejas et al. (2022)	Desenvolvimento de um Sistema de CRM (Customer Relationship Management) utilizando a buyer persona como critérios de classificação dos clientes em uma rede hoteleira na Ilhas Canárias (Espanha).	✓			
Presente artigo	Construção de personas a partir de um projeto de consultoria em uma grande empresa a partir do uso de múltiplos métodos de coleta e análise de dados.	✓	✓	✓	✓

O objetivo da tabela consiste em, primeiramente, analisar o estado da arte sobre o assunto, buscando novas alternativas teóricos e metodológicos sobre a construção de *buyer personas*. Em segundo lugar, a tabela também mostra a contribuição do presente estudo que, com o uso de métodos científicos mais rigorosos, pode atender aos interesses de todos os públicos analisados: praticantes, pesquisadores, professores e alunos.

Nota-se que o principal público das publicações recentes são os praticantes, uma vez que as personas se consolidaram como uma ferramenta para análise dos consumidores das empresas (Ibanez, 2019). Sobretudo, no contexto digital o uso da *buyer persona* é mais presente, conforme Cruz e Karatzas (2019) e Laverie et al. (2020).

As publicações voltadas para o contexto acadêmico envolvem análises mais sofisticada e uma linguagem menos acessível para praticantes e para o contexto de sala de aula (Filipoc, 2019; Fernández-Cejas et al., 2022). Já os artigos destinados a professores e alunos têm como proposta apresentar a persona como ferramenta de aprendizagem uma forma de desenvolvimento de habilidades para preparação para o mercado de trabalho (Ibanez, 2019, Klepek, 2019, Mc Dougal, 2020).

O presente artigo possui uma proposta inovadora, ao buscar contribuir diretamente aos quatro públicos. Quanto aos praticantes, além de apresentar um case de consultoria de forma detalhada, propomos um modelo de elaboração de personas que pode ser flexibilizado a cada contexto. Aos professores e alunos, o fato de ter um case e um passo a passo, o artigo se apresenta como uma ótima forma de metodologia ativa de aprendizagem, uma vez que o uso do modelo pode ser aplicado em alguma disciplina na área de Marketing ou Empreendedorismo. Quanto aos acadêmicos pesquisadores, fazemos uma vasta revisão da literatura (recente e atual) sobre o tema e mostramos como o uso do método científico pode se aproximar do mercado.

CASO DESENVOLVIDO EM UMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

A partir de um projeto de consultoria em uma grande empresa, aqui denominada instituição financeira para prezar pelo anonimato e sigilo empresarial, desenvolvemos 7 personas com o uso de diferentes métodos de coleta e análise de dados. A empresa tem cerca de 700 funcionários e uma base de mais de 150 mil clientes e solicitou a criação de personas com intuito principal de melhorar sua comunicação. Com uma base heterogênea, muitas vezes a comunicação era genérica; quando específica, tinha como alvo um grupo pequeno de pessoas, mas a base toda recebia a comunicação, causando ruído e insatisfação.

Esta seção tem como objetivo descrever as etapas do projeto e apresentar as personas desenvolvidas. O projeto de coleta e análise dos dados foi realizado em 4 etapas, todas elas inspiradas nos métodos clássicos de coleta de dados científicos, bem como na literatura encontrada sobre *buyer personas*: (i) Grupo focal com colaboradores (Nielsen, 2012; Bauernfeind, 2018); (ii) Entrevistas em profundidade com os clientes (Goodwin, 2001; Revella, 2015); (iii) Pesquisa quantitativa (Leão, 2018; Filipov, 2019); e (iv) Verificação e

validação com técnicas projetivas (Blomkvist, 2022). Esse processo ocorreu durante 5 meses, de novembro de 2020 a fevereiro de 2021.

Etapa 1 – Grupo focal com colaboradores

Devido ao tamanho da empresa, vasta departamentalização e inúmeros pontos de contato estabelecidos com os clientes, realizamos primeiramente seis grupos de foco com os colaboradores, com objetivo exploratório para conhecer a dinâmica da empresa e o relacionamento estabelecido com os clientes. Os roteiros de entrevistas foram construídos considerando as perguntas necessárias para este fim, envolvendo as principais atividades do departamento, seus pontos de contato com os clientes, os motivos de contato dos clientes, possíveis satisfações e insatisfações dos clientes e os perfis de clientes que eles atendem.

Os grupos foram compostos por funcionários de sete departamentos, continham entre três e seis integrantes e totalizaram 22 participantes. Devido à dificuldade de agendamento, alguns grupos eram homogêneos (participantes do mesmo departamento) e outros eram heterogêneos (mesclando os participantes). Todos os grupos de foco foram realizados por vídeo chamadas devido à pandemia. As questões do grupo de foco tiveram como principal objetivo compreender os perfis dos clientes da empresa, a partir da perspectiva dos colaboradores. Foram elaboradas a partir das atividades de trabalho de cada grupo e os pontos de contato que cada um deles tinha com os clientes. Adicionalmente, devido ao tamanho da empresa, o grupo de foco também contribui para os pesquisadora conhecerem mais a fundo o funcionamento da organização.

Os dados coletados nas entrevistas foram registrados em arquivos e analisados por meio de análise de conteúdo sem categorias pré-estabelecidas. O objetivo era identificar aspectos das personas que poderiam ser explorados nas próximas etapas. Os principais resultados desta etapa consistiram em esclarecer o modelo de negócios da empresa, os diferentes perfis de clientes e o relacionamento estabelecido com eles. Por ter um portfólio diferenciado de produtos e uma base de clientes bastante heterogênea, essa etapa de imersão inicial foi fundamental para os autores conhecerem com mais detalhes a empresa e os clientes.

Alguns traços iniciais de personas surgiram nesta etapa, nomeadas temporariamente de: idoso, futuro, sortudo, mãe, mulher trabalhadora, jovem, chefe de família, desavisado e dona de casa. Ademais, os resultados da etapa 1 contribuíram para elaboração do roteiro semiestruturado a ser aplicado em entrevistas em profundidade com os clientes na etapa 2.

Antes do início da etapa 2 nós tivemos acesso ao banco de dados dos clientes, que continha informações gerais sobre o perfil dos clientes, os tipos de relacionamentos e padrões de consumo. Esses dados foram utilizados para triangular os achados da primeira etapa e refinar as questões do roteiro de entrevistas.

Etapa 2 – Entrevista em profundidade com os clientes

Para a realização das entrevistas com os clientes, construímos um roteiro de entrevista com 22 perguntas, separadas em 5 seções: perfil e estilo de vida, tipos de pacotes de serviços, utilização dos serviços contratados, atendi-

mento e sobre a percepção de valor dos serviços prestados. As questões foram elaboradas de acordo com os resultados dos grupos de foco realizados na etapa seguinte, com participação do setor de relacionamento com o cliente, requerente do projeto de consultoria. A perguntas contemplaram principalmente questões acerca da caracterização dos serviços prestados pela empresa, satisfação dos clientes e os pontos de contato em sua jornada.

Foram realizadas 39 entrevistas individuais, das quais 17 aconteceram por telefone e 22 foram presencialmente, na própria empresa. Para aquelas que foram realizadas na empresa, foi disponibilizada uma sala exclusiva para as entrevistas, os clientes eram convidados a participar voluntariamente e foram selecionados com base na distribuição dos perfis iniciais propostos na etapa 1.

Os resultados desta etapa foram analisados por meio de análise de conteúdo com base nos traços iniciais das personas identificadas na etapa 1, permitindo o refinamento das personas. Com isso, chegamos ao resultado de 7 indivíduos com personalidades e necessidades significativamente diferentes. O objetivo era desenvolver personas que representassem a maior parte da base de clientes, mas sem a preocupação de sermos exaustivos, conforme indica Blomkvist (2022), tendo em vista ampla base de aproximadamente 150 mil clientes. A seguir a tabela apresenta em síntese as 7 personas desenvolvidas na etapa 2.

Tabela 3.

Personas e Principais Características

Nome	Perfil	Idade	Descrição
João	Idoso Conservador	75 anos	Cliente fiel que tem pouco interesse em usar plataformas digitais.
Claudia	Idosa Tecnológica	62 anos	Cliente ativa que embora tenha alguma dificuldade, tem boa aceitação da tecnologia.
Pedro	Empreendedor	45 anos	Representa pessoa jurídica, demanda bastante da instituição, mas também é altamente lucrativo.
Lais	Prospect	22 anos	Jovem com pouca renda, mas com potencial para ser um ótimo cliente no futuro.
Tereza	Irritada	51 anos	Cliente insatisfeita que reclama de tudo, além de trazer pouca lucratividade.
Carlos	Chefe de Família	42 anos	Chefe de família que possui renda média-alta e costuma comprar diversos produtos/serviços.
Gabriel	Suscetível	33 anos	Cliente de baixa renda, com endividamento e pouco conhecimento sobre finanças pessoais.

Nota. Dados sensivelmente alterados para prezar pelo anonimato da instituição.

Outras informações também foram incluídas na descrição das personas, como: rotina do dia a dia, grau de autonomia tecnológica, cordialidade, conhecimento sobre finanças pessoais, marcas globais e nacionais que lhes representa, estabelecimentos locais que frequentam, opinião sobre pontos fortes e fracos da instituição, motivos de permanecerem ou deixarem a instituição e quais canais de comunicação mais utilizam. Além de aprofundar e refinar as características da persona, a etapa também contribuiu para elaboração do questionário que foi aplicar na fase seguinte por meio de pesquisa quantitativa.

Etapa 3 – Pesquisa quantitativa

A presente etapa teve como principal objetivo o detalhamento das características das personas alinhado à amplitude que elas apresentariam em relação aos clientes da empresa, permitindo um melhor direcionamento para a tomada de decisão. Foram criadas 46 questões, divididas em 6 seções a saber: perfil, pacote de serviços, relacionamento com a instituição, planejamento financeiro, padrões de consumo e percepção de valor.

A pesquisa foi estratificada por 4 variáveis: sexo (2), faixa etária (3), tipo de pacote de serviços (2) e titularidade (2). Assim, foram gerados 24 subgrupos ($2 \times 3 \times 2 \times 2$) sendo possível extrair a proporção correta para formação da amostra, a partir da base de dados compartilhada pela empresa. A coleta foi realizada a partir do envio de e-mails, mensagens de WhatsApp e com ajuda de contato telefônico prévio. As questões do questionário foram elaboradas com base nos resultados das entrevistas individuais da etapa anteriores, bem como com a participação do setor de relacionamento com o cliente da empresa. O objetivo foi avaliar as características do perfil da base para construção das personas, bem como hábitos e comportamentos de compra e consumo dos serviços.

Ao todo, 433 questionários foram considerados válidos, permitindo 95% de intervalo de confiança e 4,7% de margem de erro. Os resultados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e de frequência (Field, 2013) e contribuíram para fortalecer as características das personas com informações quantitativas. A tabela a seguir apresenta algumas dessas informações para ilustração.

Tabela 4

Personas e principais resultados quantitativos

Persona	Resultados quantitativos
João (75) Idoso Conservador	<ul style="list-style-type: none"> ■ 66% já usaram o APP alguma vez, entre os acima de 60 anos são 28%. ■ 42% precisam de ajuda para resolver problemas, entre os acima de 60 anos são 61%.
Claudia (62) Idosa Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ■ 23% das pessoas acima de 60 anos são propensas a novas tecnologia, 80% delas são mulheres. ■ Dentre as pessoas acima de 60 anos que preferem ir à agência, apenas 30% são mulheres.
Pedro (45) Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> ■ 82% das pessoas jurídicas são representadas por homens, a maior deles entre 30 e 49 anos. ■ O NPS geral da instituição é de 38%, entre os representantes de pessoa jurídica é de 24%.
Lais (33) Prospect	<ul style="list-style-type: none"> ■ 41% dos clientes se consideram digitais, entre os abaixo de 30 anos são 81%. ■ 38% dos clientes se recordam de ver algum anúncio digital da empresa, entre os abaixo de 30 anos são 60%.
Tereza (51) Irritada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dentre as pessoas que disseram estar insatisfeitas ou muito insatisfeitas com a empresa, 60% mencionam a demora no atendimento como principal motivo. ■ 40% das pessoas com NPS negativo apontam que as tarifas são o principal motivo de insatisfação com a empresa.
Carlos (42) Chefe de Família	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dentre as pessoas que possuem mais de 3 produtos/serviços com a instituição, 80% são homens casados com filhos. ■ Dentre as pessoas que possuem seguro de vida, 87% são homens.
Gabriel (33) Suscetível	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dentre as pessoas que admitem ter dificuldade de pagar a fatura do cartão de crédito, 31% são da classe C, 36% da classe D e 22% da classe E. ■ Dentre as pessoas que afirmam não realizar planejamento financeiros, 70% possuem renda de até 4 salários-mínimos.

Nota. Dados sensivelmente alterados para prezar pelo anonimato da instituição.

Como criar uma Persona: proposta de um modelo a partir do uso de métodos científicos de pesquisa em um projeto de consultoria

Podemos identificar que nessa etapa as personas ganharam uma identidade específica, inclusive incluindo nome para sua identificação. Em alguns casos os nomes utilizados foram aqueles lembrados pelos colaboradores da empresa na primeira etapa da coleta de dados. Isso iria facilitar a compreensão do perfil de cliente ao qual a persona se referia. A complementariedade dos dados quantitativos às informações qualitativas serviu também para permitir um direcionamento adequado da comunicação em bases de dados e ações direcionadas.

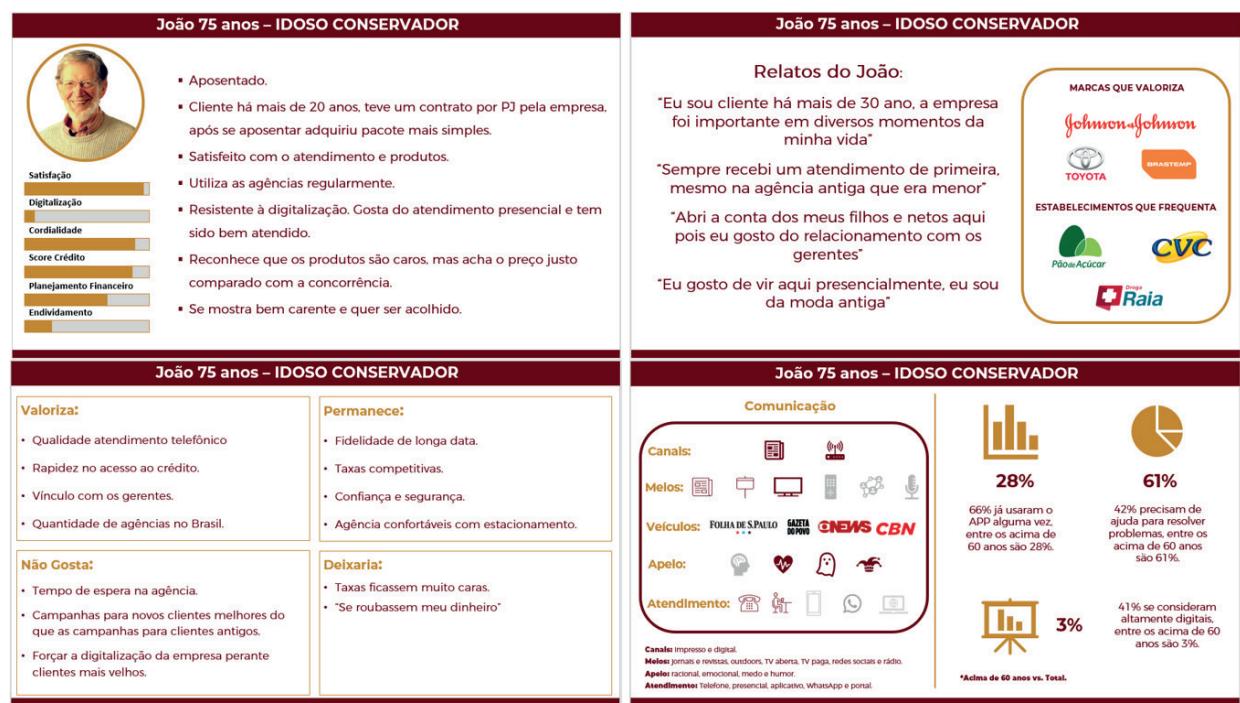
Etapa 4 – Verificação e validação com técnicas projetivas

Após refinamento e confirmação das características das personas, a quarta e última etapa foi realizada com objetivo de verificação e validação dos resultados. Tendo em vista a complexidade do projeto e o tamanho da base de clientes, a etapa de verificação e validação consistiu em apresentar as personas detalhadamente para funcionários experientes em nível de gerência.

Indagamos aos entrevistados se eles conseguiam visualizar pessoas reais a partir daquelas 7 personas em situações convencionais da empresa. Todos eles apontaram alguns pequenos ajustes, mas concordaram com a existência de muitos clientes com os perfis similares ao dos criados no projeto de consultoria. Cada persona foi apresentada em quatro slides, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1.

Representação de uma dentre as sete personas



Nota. Dados sensivelmente alterados para prezar pelo anonimato da instituição.

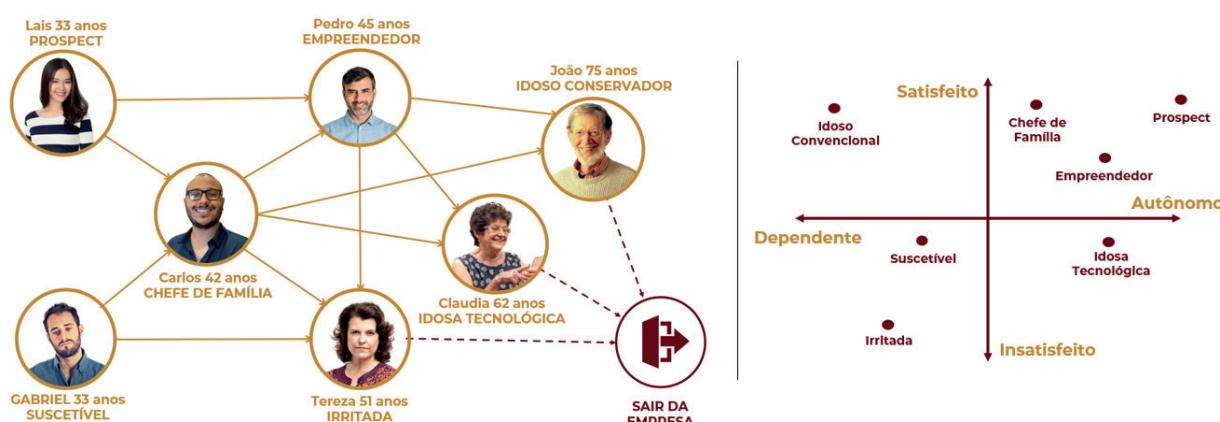
Com isso, após a validação das personas, foram realizados os ajustes levantados e chegamos às 7 personas finais. Adicionalmente, esta etapa permitiu a construção da jornada dos clientes, apresentada na figura 2 (Edelman &

Singer, 2015; Lemon & Verhoeff, 2016). Assim como as 7 personas, essa jornada não é exaustiva e definitiva, mas representa bem o comportamento dos clientes durante anos de relacionamento com a empresa. A jornada contribui de diversas formas para a instituição financeira, como evitar o caminho para clientes insatisfeitos, fomentar o caminho para clientes lucrativos e acompanhar o comportamento dos clientes através do tempo.

Junto com a jornada dos clientes, alguns mapas perceptuais também foram montados, para facilitar a visualização das personas a partir das mesmas perspectivas. A figura 2, por exemplo, distribui as 7 personas em um mapa onde as variáveis são satisfação (alta x baixa) e autonomia para resolver problemas (alta x baixa). Outros 2 mapas foram montados, um cruzando as variáveis satisfação e digitalização e outro cruzando as variáveis autonomia e digitalização.

Figura 2.

Jornada e Mapa Perceptual



Nota. Dados sensivelmente alterados para prezar pelo anonimato da instituição.

Ao final, o projeto foi apresentado duas vezes para a empresa, uma para equipe de marketing e outra para a diretoria. Nas duas situações foi possível perceber um grande entusiasmo e uma aprovação de todo o projeto. Como são pessoas com muita experiência que lidam diariamente com os clientes, sentiram que de fato as personas facilitariam diversos processos de comunicação e direcionamento de decisões de marketing.

PROPOSTA DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE PERSONA

Para suprir as lacunas levantadas na introdução, a partir da revisão da literatura e do projeto realizado na instituição financeira, propomos um modelo genérico de desenvolvimento de personas, para ser executado com o uso de metodologias científicas de coleta e análise de dados. Assim, evitamos que alunos e profissionais de marketing se fundamentem apenas em textos não científicos. A aplicação de métodos científicos para construção de personas tem maior potencial para levar informações de valor para os tomadores de

Como criar uma Persona: proposta de um modelo a partir do uso de métodos científicos de pesquisa em um projeto de consultoria

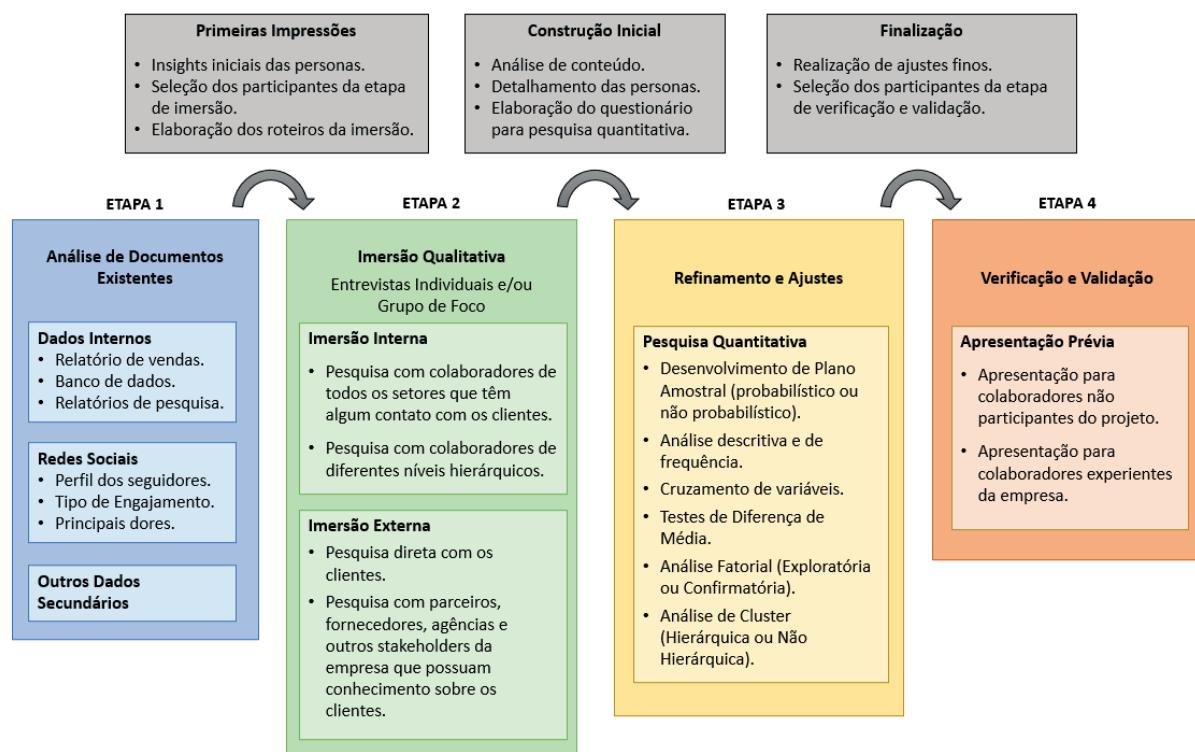
decisão. A Figura 3 ilustra o modelo ideal proposto para desenvolvimento de personas.

Chamamos de modelo ideal pois temos ciência que nem sempre será possível seguir todas as etapas. Devido o rigor e a complexidade do modelo, muitas etapas e micro etapas foram inseridas. Por outro lado, em alguns casos as empresas podem não possuir todas as informações presentes no modelo. As etapas se complementam em três processos: impressões iniciais, construção e finalização. Esses três processos devem ser executados, independente das condições específicas do projeto. O que pode variar são os métodos e técnicas de coleta e análise dos dados para chegar ao resultado, a depender da especificidade de cada contexto.

Consideramos que, na pior das hipóteses, pelo menos duas das etapas precisam ser realizadas para que as personas não fiquem superficiais ou vagas, preferencialmente, com a fase de imersão qualitativa. A realização de três dentre as quatro etapas já enriquece os dados analisados. Já a realização do projeto completo, com certeza resultará em personas construídas sob medida, com alto grau de realidade para o atingimento do objetivo proposto.

Figura 3.

Modelo ideal de desenvolvimento de Personas



Análise de dados existentes

Antes de investir esforços e recursos financeiros na coleta de dados primários, analisar dados existentes contribui para iniciação do projeto e aprimoramento da coleta nas etapas subsequentes (Chiusoli & Ikeda, 2010). Existem diversos dados já coletados e até processados dentro das empresas, mas

muitas vezes estão fragmentados em diferentes setores. A organização e análise desses é uma premissa para iniciar a construção das personas.

Paralelamente, as redes sociais reúnem centenas ou milhares de consumidores que representam as personas a serem construídas. Há nessas plataformas digitais muitas características dos clientes que certamente estarão presentes no resultado das personas. Fazer uma análise prévia de todo esse conteúdo que já existe pode poupar alguns esforços posteriores e aprimorar as etapas seguintes. Nesta etapa as primeiras versões e impressões das personas já serão detectadas.

Imersão qualitativa

Essa é uma das fases mais importantes do modelo, pois é onde as principais informações em profundidade serão coletadas. Podendo ser em formato de entrevistas individuais ou grupos de foco, pesquisa com os colaboradores e com os próprios clientes devem ser executadas. Dependendo do tamanho da empresa, colaboradores de diferentes setores precisam participar do projeto, pois possuem interações diferentes com os clientes. As entrevistas com colaboradores servirão como base para a elaboração de roteiros para as entrevistas com os clientes e predefinição de possíveis personas e suas características.

Ademais, pesquisas com os próprios clientes devem também ser realizadas. Naturalmente, os colaboradores podem apresentar alguns viéses no discurso e apresentar uma visão parcial das emoções, percepções e preferências dos clientes, por isso, ter contato diretamente com os clientes é uma tarefa fundamental. É importante que as entrevistas com os clientes explorem questões subjetivas e apresentem caráter interpretativo, pois é esse aspecto que diferencia as personas do conceito de público-alvo.

Assim, neste ponto do projeto já é possível fazer uma triangulação de dados, tendo em vista a quantidade e variedade de informações coletadas (Abdalla et al., 2018). Nesta etapa as personas começam a tomar forma de maneira mais concreta e recebem características específicas de suas necessidades, expectativas, emoções e sentimentos. Esta etapa também contribui para elaboração do questionário para etapa seguinte.

Refinamento e ajustes

Esta etapa consiste em pesquisa quantitativa para inserir informações mais específicas no rol de características das personas. De forma não obrigatória, análises estatísticas mais robustas são bem-vindas nesta fase. A análise fatorial pode agrupar características comuns, a análise de cluster pode agrupar indivíduos comuns e os testes de diferença de média podem evidenciar atributos entre grupos com diferentes perfis (Field, 2013).

Adicionalmente, a pesquisa quantitativa pode gerar relatórios adicionais para empresa solicitante utilizar em outras frentes de trabalho da área de marketing. A amostra não precisa ser obrigatoriamente probabilística, desde que represente significativamente as personas sugeridas na etapa anterior, uma amostra não-probabilística já é suficiente para esta coleta de dados, que somada junto às outras, resultará em um rico e variado banco de dados.

Verificação e Validação

Por fim, uma etapa de verificação com profissionais mais experientes da empresa contribui para encerramento e validação das personas construídas. Uma de nossas críticas com a construção de personas sem rigor, comumente realizadas no mercado, é devido ao fato de vieses dos interessados se sobreporem no projeto. Uma etapa como esta permite a redução desses vieses e aumenta a credibilidade do projeto para o alcance de um trabalho final bem executado.

Analizando o modelo proposto, o processo de primeiras impressões envolve o levantamento inicial necessário para gerar insights sobre as possibilidades das personas. Esse processo, que envolve amplamente o uso de dados secundários e percepções de colaboradores, destacados nas etapas 1 e 2, pode ser associado ao levantamento realizado pela perspectiva baseada em ficção (Nielsen, 2012). Normalmente é somente por meio dessa etapa que as personas têm sido construídas. Portanto, é uma fase importante, mas não única e longe de ser suficiente para a construção de personas coerentes com a realidade dos indivíduos.

O processo de construção envolve as etapas de coleta e análise de dados primários, quantitativos e qualitativos, destacados nas etapas 2 e 3. Dados qualitativos em profundidade analisados de forma interpretativa seguidos por dados quantitativos que auxiliem a ampliar a compreensão das personas contribuem para uma visão precisa e contextualizada das personas. Por fim, a finalização envolve ajustes necessários em processos de validação das personas para o fim que elas foram criadas.

Com isso, fazendo uma comparação com a literatura existente, discutida no referencial teórico, consideramos que o modelo amplia a discussão e propõe uma metodologia que favorece a triangulação dos dados e, portanto, oferece maior validade e confiabilidade aos resultados das personas. O modelo, portanto, fornece uma estrutura didática e clara para a construção de personas completas, baseadas em dados empíricos e com processos de validação.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho propomos um modelo para a construção de personas baseado em dados, numa tentativa de preencher uma lacuna teórica-empírica no meio acadêmico-mercadológico. O desenvolvimento de personas tem sido utilizado por empresas de diferentes portes e segmentos para direcionar decisões de marketing. No entanto, a falta de literatura robusta e métodos científicos faz com que a abordagem por ficção seja a mais utilizada nessa tarefa. Essa limitada abordagem pode conduzir decisões inadequadas (Klepek, 2019). Acreditamos que o presente modelo tem a contribuir para a teoria e prática de marketing, sobretudo após sua aplicação em um grande projeto de consultoria.

Do ponto de vista teórico, não encontramos literatura robusta que esclareça metodologicamente a construção de personas. A literatura apresentada se mostrou fragmentada e não exaustiva. Desta forma, o presente artigo tem como principal contribuição alinhar perspectivas e ampliar a

discussão sobre o seu uso na área de Administração, sobretudo na área de Marketing e Comportamento do Consumidor

Do ponto de vista da prática, o trabalho pode contribuir para que professores em sala de aula de graduação e pós-graduação lato sensu possam aprofundar os conceitos e aplicar atividades de construção de personas, com base acadêmico-científica. Protocolos instrumentais e soluções prescritivas são compartilhadas sem moderação no meio empresarial, por vezes, sem a devida revisão, avaliação e validação. Ter um modelo apreciado academicamente fortalece a importância que a atividade científica tem a contribuir para sociedade e comunidade empresarial.

Além de escassas publicações para subsidiar o referencial teórico do artigo, outras limitações podem ser apontadas. A primeira delas é a complexidade do projeto. Muitas vezes os alunos ou praticantes não têm o tempo necessário para realizar toda a coleta e análise de dados, o que dificulta sua implementação. A segunda é a necessidade de pessoas com habilidades de pesquisa para sua execução. Se o modelo tem como vantagens o rigor do método científico, sua execução precisa ser realizada por quem domina minimamente o método. Isso não é um desestímulo para seu uso, é um estímulo para realização de um bom e rigoroso trabalho, que resultará em personas mais reais e que contribuirão para as decisões tomadas dentro das empresas.

Ademais, destacamos que o modelo não é rígido. Cada empresa possui diferentes características como tamanho, setor, estágio, região, tipo de produto, características dos funcionários, perfil dos clientes entre outras questões. Todos esses elementos podem influenciar na forma como os dados são coletados e analisados. Por isso, adaptações no uso do modelo são bem-vindas, desde que continue seguindo o rigor metodológico para sua execução. Ao final, espera-se que os usuários das personas finalizadas sintam que têm um cliente real para se inspirar e criar seus produtos, campanhas e projetos.

Vale destacar também que o presente trabalho tem o viés de ter sido realizado em uma única organização, mesmo que de grande porte. Como a coleta de dados, embora extensa e com uso de múltiplos métodos foi exclusiva da base de dados de uma empresa, deve-se considerar o fato de o modelo ter sido construído a partir de apenas uma experiência. Encorajamos os leitores a reproduzir o modelo em outros contextos e valorizamos o destaque de uma coleta de dados utilizando múltiplos métodos.

Por fim, pesquisas futuras sugeridas pelo presente artigo envolvem o uso de sua proposta metodológica de desenvolvimento de persona, para amadurecimento e ajuste no modelo. Sua aplicação em diferentes contextos mostrará quais etapas precisam de ajustes e como poderemos avançar metodologicamente em busca de mais soluções empresariais sendo alcançadas por meio da sinergia academia-mercado.



REFERÊNCIAS

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in Qualitative Organizational Research: Types of Triangulation as a Methodological Alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66-98. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.578>
- Aimé, I., Berger-Remy, F., & Laporte, M. E. (2022). The brand, the persona and the algorithm: How datafication is reconfiguring marketing work. *Journal of Business Research*, 145, 814-827. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.047>
- Akre, V., Rajan, A., Ahamed, J., AL Amri, A., & Al Daisi, S. (2019). Smart Digital Marketing of Financial Services to Millennial Generation using emerging technological tools and buyer persona. *Sixth HCT Information Technology Trends (ITT)*. 120-125. <https://doi.org/10.1109/ITT48889.2019.9075106>
- Arnould, E., & Thompson, C. (2007). Consumer culture theory (and we really mean theoretics): dilemmas and opportunities posed by an academic branding strategy. *Research in Consumer Behavior*, 1, 3-22. [https://doi.org/10.1016/S0885-2111\(06\)11001-7](https://doi.org/10.1016/S0885-2111(06)11001-7)
- Bauernfeind, K. (2018). Target Group Analysis for Opta Data Abrechnungs GmbH by Using Buyer Personas to Optimize the Marketing. [Dissertação de mestrado]. Universität Linz, Linz, Austria.
- Benítez-Coll, L. & Barrio-Menoyo, E. (2021). La medición de las estrategias de marketing experiencial para la generación millennial en el sector hotelero Leisure español. Vivat Academia. *Revista de Comunicación*, 154, 343-360. <http://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1355>
- Blomkvist, S. (2002). Persona—an overview. Extract from the paper The User as a personality. Using Personas as a tool for design. Position paper for course work 'Theoretical perspectives in Human-Computer Interaction', IPLab, KTH.
- Bode, M., & Østergaard, P. (2013). 'The wild and wacky worlds of consumer oddballs' Analyzing the manifestary context of consumer culture theory. *Marketing Theory*, 13(2), 175-192. <https://doi.org/10.1177/1470593113478605>
- Caballero, L., Moreno, A. M., & Seffah, A. (2014). Persona as a tool to involving human in agile methods: contributions from hci and marketing. In: *International Conference on Human-Centred Software Engineering*, 283-290. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Calde, S., Goodwin, K., & Reimann, R. (2002). The first integrated information system for long-term healthcare facility management. Conference on Human Factors and Computing Systems, Case studies of the CHI2002/AIGA Experience Design Forum. New York, NY: ACM Press.
- Chiusoli, C. L., & Ikeda, A. A. (2010). *Sistema de informação de marketing (SIM): ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial*. Atlas.

- Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams Publishing.
- Cruz, A. & Karatzas, S. Book highlight - Developing an effective digital presence. GBOE. 2019; 38:64–74. <https://doi.org/10.1002/joe.21911>
- Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard business review*, 93(11): 88-100.
- Fernández-Cejas, Miguel; Pérez-González, C. J.; Roda-García, J. L & Colebrook, M. (2022). CURIE: Towards an Ontology and Enterprise Architecture of a CRM Conceptual Model. *Business & Information Systems Engineering*, v. 64, n. 5, p. 615-643. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00744-0>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Filipov, M. (2019). Who Buys the Amsterdam Dance Event?. *Event Management*, 23(6), 953-958. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856426>
- Goodwin, K. (2001). Perfecting your personas. *Cooper Interaction Design Newsletter*, 19, 295-313.
- Guo, F. Y., Shamdasani, S., & Randall, B. (2011). Creating effective personas for product design: insights from a case study. In *International Conference on Internationalization, Design and Global Development*. 37-46. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21660-2_5
- Hisanabe, Y. (2009). Persona marketing for Fujitsu kids site. *Fujitsu Scientific and Technical Journal*, 45(2): 210-218.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2): 132-140.
- Hu, L., & Olivieri, M. (2021). Social media management in the traveller's customer journey: an analysis of the hospitality sector. *Current Issues in Tourism*, 24(12), 1768-1779. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1819969>
- Ibáñez, C. V. (2019). Marketing y publicidad en el aula de ELE. Una propuesta didáctica. *Foro de profesores de E/LE*, (15). <https://doi.org/10.7203/foroele.15.14858>
- Jenkinson, A. (1994). Beyond segmentation. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 3(1): 60-72. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Klepek, M. (2019). Buyer Personas: Its use and limitations in online marketing. *Marketing Identity*, 7(1), 886-896.

- Laverie, D., Humphrey, W., Manis, K. T., & Freberg, K. (2020). The digital era has changed marketing: A guide to using industry certifications and exploration of student perceptions of effectiveness. *Marketing Education Review*, 30(1), 57-80. <https://doi.org/10.1080/10528008.2020.1716806>
- Leão, N. C. C. (2018). *Driving innovation through social data: a methodology for building buyer personas*. Universidade do Porto.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6): 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lendvai, Marietta Balázsne, Ildikó Kovács, Bence Ferenc Balázs, & Judit Beke. (2022). Health and Environment Conscious Consumer Attitudes: Generation Z Segment Personas According to the LOHAS Model. *Social Sciences*. 11(269). <https://doi.org/10.3390/socsci11070269>
- Lerouge, C., Ma, J., Sneha, S., & Tolle, K. (2013). User profiles and personas in the design and development of consumer health technologies. *International journal of medical informatics*, 82(11): 251-268.
- Magnani, G., & Re, B. (2020). Lived experiences about car sharing in young adults: Emerging paradoxes. *Italian Journal of Marketing*, 2020(2-3), 207-229. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00009-2>
- Mattinen, J. (2016). Intensifying buyer personas using an inbound marketing strategy. *Bachelor's Thesis*. Jamk University of Applied Sciences. Jyväskylä, Finlândia.
- McDougal, E. R., Syrdal, H. A., Gravois, R., & Kemp, A. F. (2021). The power of story: using storytelling to increase students'confidence and competence in applying marketing concepts. *Marketing Education Review*, 31(2), 119-124. <https://doi.org/10.1080/10528008.2020.1853573>
- Montero, A. R., Sellers-Rubio, R., & Alvarez, A. M. C. (2024). ¿ Conoces a tu Buyer Persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de Inbound Marketing. *Investigaciones Turísticas*, (27), 53-76.
- Muurimäki, N. (2021). Defining Brand Voice Through Buyer Personas for Ruohonjuuri Oy. *Bachelor's Thesis*. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Helsinki, Finlândia.
- Nielsen, Lene. (2012). Personas. In: Soegaard, M., and Dam, R. F. 2012. The encyclopedia of human-computer interaction. *The encyclopedia of human-computer interaction*. 2.ed. Interaction Design Foundation.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8): 162.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley and Sons.

Pruitt, J., & Adlin, T. (2010). *The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design*. Elsevier.

Solomon, M.R. (2023). *Consumer behavior: buying, having, and being*. 14th Edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	26-01-2024
Aprovado em:	23-04-2025
Publicado em:	11-08-2025