

## KOLENE – SEGMENTAÇÃO COM FOCO EM POSICIONAMENTO DE MARCA

Renato Pajares Martins  
Sidney M Mendes

Data de submissão: 15/10/2021.  
Data de aprovação: 21/11/2021.

### Resumo

Kolene é uma das marcas do portfólio da Flora que atua há 40 anos no segmento de cuidados capilares com produtos de hidratação e reparação de cabelos. O crescimento do protagonismo de negros e pardos no país junto ao orgulho dos cabelos crespo, levou a Kolene a observar a necessidade de se reposicionar e aumentar a conexão com as novas gerações. Este caso traz o desafio do posicionamento da marca com um diagnóstico do marketing, comercial, produto e *supply chain*, para suportar uma estratégia e orientar um plano de ação que atualize a forma que a marca é reconhecida no mercado.

**Palavras-chave:** Kolene; Posicionamento; Protagonismo dos Negros; Conexão Novas Gerações.

### Abstract

Kolene is one of the brands in Flora's portfolio, which has been operating for 40 years in the hair care segment with hair hydration and repair products. The growth of the protagonism of blacks and meadows in the country along with the pride of curly hair led Kolene to observe the need to reposition itself and increase the connection with the new generations. This case brings the challenge of brand positioning with a diagnosis of the marketing, commercial, product and supply chain, to support a strategy and guide an action plan that updates the way the brand is recognized in the market.

**Keywords:** Kolene; Positioning; Black Protagonism; New Generation Connection.

### 1. O Caso de Ensino

KOLENE é uma marca que tem suas origens pouco conhecidas e sem registros, sabe-se que nasceu na década de 80, na cidade do Rio de Janeiro. Tradicional no setor de personal care com grande conexão com suas consumidoras, a marca vem ganhando cada vez mais presença no cotidiano da mulher das regiões Norte e Nordeste do país. KOLENE faz parte do portfólio da FLORA, empresa da holding J&F, atuante no setor de Higiene & Beleza, que além do segmento de cuidados com cabelo, também atua no mercado de home care, perfumaria e sabonetes, sempre via multimarcas, ou seja, nenhum produto carrega o nome da Flora ao consumidor.

O mercado de personal care é bem dinâmico e rápido. Isso exige de seus diversos players muita capacidade de acompanhar as rápidas mudanças impulsionadas pelas tendências de mercado, comportamentais, novas tecnologias, novas técnicas fabris e questões culturais, sociais ou geográficas. Independentemente do cuidado pessoal ser para a pele ou para cabelos, esse mercado é repleto de diversas ofertas, que criam um ambiente competitivo e de difícil fidelização de clientes, porém as empresas recorrem a inovações e melhorias de qualidade para conquistarem maior credibilidade e confiança. Para se ter uma ideia, segundo o Relatório Euromonitor International (2021), no mercado de beleza e cuidados pessoais, o Brasil ocupa a quarta colocação mundial, tendo à frente somente Estados Unidos, China e Japão.

Dados da ABIHPEC (2021) mostram que o Brasil é o terceiro maior consumidor da categoria de cuidados capilares. Uma das razões desse alto consumo deve-se pela diversidade étnica encontrada no Brasil. A miscigenação de raças gerou uma grande variedade de cabelos para as mulheres brasileiras, soma-se a isso o hábito local de buscar por mudanças estéticas. Outro fator importante nesse contexto é a relação entre consumidores, os produtos capilares e os altos índices de raios ultravioletas (UV) presentes em muitas regiões. Segundo Nogueira (2008), esses altos índices de UV são causadores naturais de danos mecânicos e térmicos aos cabelos, levando as brasileiras a se tornarem as consumidoras que mais se dedicam ao tratamento capilar no mundo.

Por último, mas não menos importante, observa-se um movimento cultural no segmento em que KOLENE atua, que ressignifica cabelo crespo não apenas como um símbolo de liberdade, mas também como uma volta às origens das pessoas. O reflexo desses movimentos já é sentido pelos institutos de pesquisa, como podemos ver no Relatório da Kantar (2021). Em 2017, a categoria de capilar faturou o valor de 7 bilhões de reais no Brasil. Desse total, o segmento de CPP (creme para cabelo) correspondeu por 10%. No Google Trends, informações sobre transição capilar, como começar e quanto tempo dura o processo, tiveram um aumento de 84% em suas buscas em 2020.

Como dito anteriormente, KOLENE é vista como uma marca tradicional. Isso se reflete em suas consumidoras, que apresentam considerável grau de comprometimento com a marca num segmento de baixa lealdade e favoritismo ao novo. São mulheres de poder de consumo próximo ao das classes C e D, com idade entre 25 e 55 anos, um espectro amplo para direcionar a marca. Desse universo de *shopper*, o perfil que mais procura os produtos são afrodescendentes batalhadoras, dinâmicas e orgulhosas de si e de seus cabelos, independentemente de serem crespos, ondulados ou cacheados.

Essas consumidoras trazem como principais características serem, em sua maioria, mulheres negras que lutam contra as desigualdades e preconceitos, que vêm ganhando seu espaço em meio à sociedade. Cada vez mais elas se orgulham de sua origem, suas raízes e o cabelo é uma parte fundamental deste processo. Dentro de uma ferramenta de relação e fidelidade com a marca, KOLENE encontra o perfil de suas consumidoras nas características:

- **Consumidora Fiel.** Essa consumidora teve o contato com a marca por intermédio da família, que vem passando de geração a geração. Essa consumidora não troca a marca e gosta de praticidade, acessibilidade e qualidade no produto.
- **Abandonadora.** A mãe usava e a filha passou a usar com ela, porém ela é mais atendida e buscou novas opções no mercado. Novas marcas conversam com essa nova mulher, o que as tornam mais próximas. Esse perfil já traz um desafio para a marca, que necessita criar laços e ofertas de novos produtos acompanhando os novos desejos dessa *shopper*.
- **Novas Consumidoras.** São as novas consumidoras que surgiram com a ascensão da geração Z ao mercado de consumo. São mais jovens e preocupadas com o consumo

vegano, acompanham as principais tendências de cronograma e transição capilar.

Como dito anteriormente, o mercado de produtos capilares é bastante competitivo e atua com *players* fortes. Dentre eles, destaca-se SKALA, ORIGEM, KANECHOM E MONANGE. Outros *players*, como DARLING, YAMASTEROL e SUAVE possuem relevância no seguimento e tem potencial de gerar alguma ameaça para a marca. Já os concorrentes indiretos, podem-se considerar todos os produtos voltados para cabelos cacheados.

KOLENE tem em seu posicionamento uma marca tradicional de beleza e cuidado. Seus consumidores veem nela uma boa relação de custo-benefício mediante produtos acessíveis e confiáveis. Contudo, nota-se uma dificuldade em se distinguir dos seus concorrentes, visto que seus diferenciais são difusos e pouco alinhados com as demandas das novas gerações, ainda muito relacionados a benefícios funcionais não muito distintos e diferenciados das ofertas existentes.

Analisando o portfólio, observa-se que o principal produto da marca é o creme de pentear, que traz o mesmo benefício funcional de restauração dos cabelos há anos, do qual os consumidores são supersensíveis quanto a alterações e mudanças. Como o tradicionalismo é muito presente nessa linha, as embalagens sofreram poucas alterações para atender à expectativa e à confiança presente nas consumidoras, e alterações nos produtos não são bem-vistas pelas *shoppers* fiéis à marca.

Esse produto carregou a marca por anos, e até 2017, quando Kolene ampliou sua linha de atuação introduzindo xampu, condicionadores e máscaras distribuídos em diferentes linhas que acompanham a curvatura dos cabelos. Abaixo um *overview* da linha atual:

- **Linha Kolene Original.** Composta por Xampu e Condicionador 300ml, Máscara 1kg e Creme de Pentear nas versões 90, 300 e 500ml. Tem em sua formulação óleos essenciais que melhoram a textura e vitalidade natural dos cabelos e o principal atrativo da linha é maciez e nutrição.
- **Linha Kolene Crespos.** Composta por Xampu e Condicionador 300ml, e Máscara 2 em 1 de 1kg, que une creme de tratamento e de pentear. Essa linha traz produtos 100% veganos, com fórmula liberada sem a presença de sulfato, petrolato, parabeno, silicone e óleo mineral, contendo na composição óleo de coco e manteiga de karité. Como atrativo, além da maciez e nutrição, o produto entrega para as consumidoras definição e brilho sem perder o movimento. Ideal para curvaturas 4a, 4b e 4c.
- **Linha Kolene Cachos.** Composta por xampu e Condicionador 300ml; Máscara 1kg e creme de pentear 280ml. Similar a linha cachos, é 100% vegana, com fórmula liberada sem a presença de sulfato, petrolato, parabeno, silicone e óleo mineral, contendo na composição colágeno vegetal e manteiga de abacate. Como atrativo, além da maciez e nutrição, o produto entrega para as consumidoras, hidratação e brilho. Ideal para curvaturas 3a, 3b e 3c.
- **Linha Força e Crescimento.** Com fórmula 100% vegana, e liberada, a linha é composta por quatro produtos, três máscaras de tratamento e um creme para pentear finalizador, que oferecem um tratamento completo para o cronograma capilar e os fios em transição: Hidratação, Reconstrução, Nutrição e Finalização. A Linha é ideal para quem quer manter os cabelos saudáveis com foco no crescimento, sendo indicada para quem está no processo de transição capilar, já que possui ação antifriz e ingredientes que garantem movimento, independente da textura e curvatura do fio.

Uma novidade que a marca vem explorando nos últimos anos são os promopack, kits de shampoo 300 ml e condicionador 200 ml, que participam com quase 70% do faturamento no mercado de capilares. Os promopacks têm um segundo papel estratégico para marca, isso porque eles permitem conquistar mais espaço no ponto de venda e atrair a consumidora para experimentar os produtos xampu e conditioner, ainda pouco conhecidos, visto que a marca ainda é muito relacionada com seu produto referência de creme de tratamento. O portfólio enxuto ajuda na rentabilidade, porém dificulta na presença de gôndola e na atratividade a novas consumidoras.

Do ponto de vista operacional, a marca atua de forma terceirizada. Nesse modelo, a marca gerencia a aquisição de insumos químicos, fragrância e embalagens, e já solicita que sejam entregues a um parceiro que irá realizar a fabricação e o envase dos produtos, dando forma final a ele, que só depois, é encaminhado ao Centro de Distribuição. Essa forma de gestão exige muita sinergia entre as equipes de Planejamento, Compras e Qualidade, para que se tenha a quantidade certa de produtos dentro das especificações e padrões de qualidades previamente determinados, ainda mais lidando com a produção centrada no Sudeste do país, a distância física limita bastante o acompanhamento da produção e gera custos logísticos um pouco elevados.

O modelo de terceirização é uma prática de mercado muito comum nesta categoria, em que a maioria das empresas faz da mesma forma, comprando dos mesmos fornecedores e tendo os produtos fabricados nas mesmas fábricas, sem grandes segredos tecnológicos na produção. São poucos players que investem em ter processos internos, pois para este formato é necessário a disponibilização maior de recursos financeiros, acesso à tecnologia insumos e capacidade de distribuição. Tendo pontos positivos e negativos para ambas as situações, a terceirização trazia para a KOLENE ganhos na redução de despesas e agilidade de produção, assim como dores na limitação de produção; e demanda uma boa integração das áreas no planejamento.

Atuando em um mercado de nicho, KOLENE decidiu focar suas ações de divulgação em redes sociais, de forma a criar um canal direto com suas consumidoras ativas, repletas de opinião e posição social. Centrado no Instagram como principal canal, recorre a influencers para trazerem suas relações emocionais e vivências com a marca. Usando a hashtag #minhahistoriacomkolene, KOLENE vinculou sua marca a influencers como #Tiê Vasconcelos e #Camila de Lucas. Essa estratégia de comunicação se mostra assertiva frente ao baixo budget que a marca dispõe para ações de marketing.

Como extensão das relações que vem criando nas redes digitais, a KOLENE patrocinou o influencer May Diniz na cobertura da Feira Preta (2021). Trata-se de um evento anual que ocorre há 18 anos e é voltado para a cultura e para o empreendedorismo negro presente na América Latina, que abre espaço para criatividade e inventividade nas áreas de moda, música, gastronomia, audiovisual, design, tecnologia, entre outras. No ano de 2020, a marca também patrocinou um painel de beleza chamado “A potência da estética negra”, no qual cuidados com cabelos foi um dos temas discutidos.

No PDV, local onde é de extrema importância ter boas estratégias e exposições, KOLENE fortifica-se com materiais de merchandising para os lançamentos e exposições diferenciadas no canal *Cash & Care* (C&C), um dos principais canais de distribuição para a marca e campanhas de trade para o consumidor final, como o compre e ganhe; e para o vendedor, com premiações para cada loja positivada. Geograficamente, a fortaleza da marca está na região Nordeste, mais centrada em Bahia, Pernambuco e Ceará. Segundo o IBGE (2007), nesses estados se concentra a maior densidade populacional de negros e afrodescendentes do país.

Diante de tanto potencial, a marca observa diversas oportunidades dentro da categoria. Diferente da dinâmica de mercado muito puxado pela inovação, com consumidores pouco fiéis e muitos players atuantes, KOLENE performava muito bem dentro do tradicional conhecido e garantido que trazia fidelidade de suas consumidoras. Contudo, as novas gerações vêm perdendo esse vínculo emocional e se deixando atrair por novos entrantes. Diante desse cenário, surge a necessidade de reposicionamento da marca com o objetivo de “capitanear” esse movimento crespo, de forma a aumentar a conexão com os consumidores mais jovens.

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1. Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

O caso tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre o posicionamento atual de KOLENE no mercado de beleza. Como visto no caso de ensino, a marca é vista de maneira tradicional sendo utilizada por várias gerações ao longo das últimas décadas. O crescente empoderamento do orgulho crespo, somado à ampliação dos canais de divulgação e diálogo da comunidade afrodescendente, faz com que a marca precise repensar seu posicionamento para aumentar a conexão com as gerações mais novas que ainda não veem KOLENE como uma porta-voz desse novo movimento.

Assim, o primeiro objetivo deste caso de ensino é proporcionar aos alunos do Ensino Fundamental II um contato mais aprofundado com os eixos do negócio da KOLENE, quais sejam, comercial, marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor, na etapa do diagnóstico. Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado, passa-se para a etapa da estratégia, quando então o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010).

Por fim, como terceiro e último objetivo, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

### 2.2 Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino	Diagnóstico	Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que	1) 1 aula
2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes			2) 2 aulas
			3) 8 aulas

3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT		indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso	(2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain)
4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia  5) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	1) 1 aula 2) 3 aulas
6) Aula para introdução do Menu de Ações  7) Elaboração do plano de ação	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	1) 1 aula 2) 5 aulas

Fonte: Autores, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Para a aplicação desse caso de ensino na educação em Administração, caberá ao professor primeiramente usar esse artigo como material de aula a fim de orientar e facilitar a aprendizagem em gestão de negócio (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021; ROCHA; MOTTA, 2021). O uso desse instrumento pode ser por meio da leitura para melhor compreensão sobre a marca OX e seu cenário, ou somente como fonte primária na pesquisa de dados, que poderá ser complementada com novas informações secundárias atualizadas.

Na dinâmica de realização das etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação, é importante que o professor passe as informações necessárias que deverão ser tomadas pelos estudantes, procurando sempre deixar claro o desafio proposto e o conhecimento que está sendo transmitido. Complementar a isso, identificamos a importância da realização de pequenas entregas que podem ocorrer no formato consultorias, havendo apresentações dos alunos e posterior devolutiva do professor, com orientações de melhorias, *feedbacks* e ajustes de rota nas decisões, a fim de permitir que os estudantes consigam evoluir no decorrer das etapas e sejam capazes de concluir o caso e a aprendizagem.

### Referências

ABIHPEC. Associação Brasileira de Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do**

**mundo**. Disponível em <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/> . Acessado 01/03/2021.

FEIRA PRETA. **Site oficial**. Disponível em <http://feirapreta.com.br/event/feira-preta-2/>. Acessado em 21/10/2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estudos sociodemográficos e análises espaciais referentes aos municípios com a existência de comunidades remanescentes de quilombos**. Relatório Técnico Preliminar. Disponível em <https://www.gov.br/mdh/pt-br/centrais-de-conteudo/igualdade-racial/estudos-sociodemograficos-e-analises-espaciais-referentes-aos-municipios-com-a-existencia-de-comunidades-remanescentes-de-quilombos-relatorio-tecnico-preliminar-ibge>. IBGE, 2007.

GOOGLE TRENDS. **Termo de pesquisa transição capilar**. Disponível em <https://trends.google.com.br/trends/explore?q=transi%C3%A7%C3%A3o%20capilar&geo=BR> . Acessado em 21/10/2021.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

NOGUEIRA, Ana Carolina Santos. **Foto-degradação do cabelo: influência da pigmentação da fibra**. 2008. 99 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Química, Campinas, SP. 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, 2019.

RELATÓRIO DA KANTAR. Base empresa Seara, 02/03/2021. (Arquivos Internos).

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 7-12, 2021.

ROCHA, C. R. N. C.; MOTTA, R. G. A Metodologia Caso De Ensino Como Estratégia No Contexto Pandêmico De Ensino Remoto. In: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, Uberlândia/MG, **Anais...** Uberlândia: EGEN – Encontro de Gestão e Negócio, 2021, p. 1256-1270.