CONSULTORIA ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIO EXISTENTE: O CASO KINGS SNEAKERS

Strategic Consulting for an Existing Business: The Kings Sneakers Case

RODRIGO DOMINGUES BACCI
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

HENQIQUE DIAZ

VINICIUS VERILLO
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Este trabalho não contou com financiamento de órgão de fomento. Agradecemos ao Professor Rodolpho Ruiz e à Professora Mariana Oreng, coautores do projeto, pela orientação, contribuição acadêmica e participação no desenvolvimento deste estudo sobre a Kings Sneakers.

CONSULTORIA ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIO EXISTENTE: O CASO KINGS SNEAKERS

Objetivo do estudo
Analisar o posicionamento estratégico da Kings Sneakers, identificando desafios e oportunidades por meio de ferramentas de análise interna e externa, e propor intervenções voltadas à digitalização, à eficiência operacional e à padronização da gestão entre as unidades da rede.

Relevância/originalidade
O estudo integra ferramentas clássicas de estratégia a referenciais de omnichannel, relacionamento, cultura sneakerhead e gestão de redes, aplicando-os a uma empresa brasileira de varejo streetwear com forte identidade de marca, porém baixa maturidade digital e operacional.

Metodologia/abordagem
Abordagem qualitativa e exploratória, combinando entrevista semiestruturada com o maior franqueado da rede e dados secundários de mercado. As informações foram trianguladas e analisadas por VRIO, PESTEL, 5 Forças de Porter, BCG, Ansoff e SWOT.

Principais resultados
O diagnóstico revelou forte identidade cultural e comunidade engajada, mas baixa maturidade digital, ausência de CRM e dashboards e diferenças operacionais entre unidades. A proposta prioriza digitalização e omnichannel, gestão operacional e estrutura organizacional orientada por dados.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao integrar ferramentas clássicas de estratégia, como VRIO, PESTEL e SWOT, a referenciais de omnichannel, cultura sneakerhead e gestão de redes, ampliando a compreensão dos desafios estratégicos no varejo especializado.

Contribuições sociais/para a gestão
O trabalho oferece um programa integrado de intervenção voltado à digitalização, gestão operacional e estrutura organizacional, apoiando a profissionalização da gestão sem comprometer a autenticidade da marca e podendo servir de referência para outras redes de varejo especializado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Transformação digital, Omnichannel, Varejo de moda, Gestão estratégica

Strategic Consulting for an Existing Business: The Kings Sneakers Case

Study purpose
To analyze Kings Sneakers' strategic positioning, identify its main challenges and opportunities through internal and external analysis tools, and propose interventions focused on digitalization, operational efficiency, customer relationship management, and greater consistency across the network's units.

Relevance / originality
The study is relevant for integrating classical strategic management tools with omnichannel, customer relationship, sneakerhead culture, and multi-unit network perspectives, applying them to a Brazilian streetwear retailer with strong brand identity but limited digital and operational maturity.

Methodology / approach
A qualitative and exploratory approach was adopted, combining a semi-structured interview with the largest franchisee in the network and secondary market data. The information was triangulated and analyzed using VRIO, PESTEL, Porter's Five Forces, BCG, Ansoff, and SWOT.

Main results
The diagnosis revealed strong cultural identity and an engaged community, but low digital maturity, lack of CRM and dashboards, and operational differences across units. The intervention prioritizes digitalization, omnichannel integration, operational management, and an organizational structure driven by data.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes by integrating classical strategic tools, such as VRIO, PESTEL, and SWOT, with omnichannel, sneakerhead culture, and multi-unit network management frameworks, broadening the understanding of strategic challenges in specialized retail.

Social / management contributions
The study proposes an integrated intervention program focused on digitalization, operational management, and organizational structure, supporting management professionalization without compromising brand authenticity and offering a reference for other specialized retail networks facing similar challenges.

Keywords: Strategic Planning, Digital Transformation, Omnichannel, Fashion Retail, Strategic Management

CONSULTORIA ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIO EXISTENTE: O CASO KINGS SNEAKERS

1 Introdução

O mercado de varejo de moda, especialmente no segmento de streetwear, tem se destacado como um dos mais dinâmicos e influentes da atualidade, impulsionado por transformações no comportamento do consumidor, pela valorização da identidade cultural e pela crescente integração entre os ambientes físico e digital. Nesse contexto, o consumo deixa de ser apenas funcional e passa a incorporar aspectos simbólicos, nos quais marcas assumem o papel de agentes de expressão, pertencimento e estilo de vida. Empresas que conseguem alinhar autenticidade, experiência e estratégia omnichannel tendem a se posicionar de maneira mais competitiva e sustentável.

É nesse cenário que a Kings Sneakers se insere, consolidando-se como uma marca relevante no varejo de streetwear no Brasil. Desde sua fundação, a empresa construiu sua trajetória baseada na forte conexão com a cultura urbana, no relacionamento próximo com seu público e na curadoria de produtos alinhados às principais tendências do segmento. O posicionamento da empresa vai além da lógica tradicional do varejo, atuando como um elo entre marcas, tendências e consumidores, o que permitiu a construção de uma base de clientes fiel e engajada.

No entanto, à medida que a empresa cresce e o ambiente competitivo se torna mais complexo, surgem desafios relacionados à estruturação de processos, à gestão interna e à adaptação às exigências de um consumidor cada vez mais digital e orientado por dados. Entre os principais desafios identificados destacam-se a baixa maturidade digital em determinadas áreas, a ausência de sistemas estruturados de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), a limitação no uso de dados para embasar a tomada de decisão e a falta de dashboards gerenciais. Soma-se a isso a alta rotatividade de colaboradores e a ausência de processos padronizados de treinamento, fatores que impactam diretamente a consistência do atendimento.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar o posicionamento estratégico da Kings Sneakers por meio da aplicação de ferramentas como análise interna e externa, modelo de negócio, VRIO, PESTEL, 5 Forças de Porter, matrizes BCG e Ansoff, e análise SWOT, a fim de identificar os principais desafios e oportunidades do negócio. A partir desse diagnóstico, são propostas soluções voltadas à melhoria da gestão, ao fortalecimento do relacionamento com o cliente e ao aumento da eficiência operacional.

A relevância deste relato técnico decorre tanto de sua contribuição prática quanto acadêmica. Do ponto de vista prático, a Kings Sneakers representa um caso típico de empresa brasileira de médio porte que, apesar de possuir ativos intangíveis relevantes — identidade de marca, proximidade cultural com o consumidor e capilaridade de distribuição —, ainda opera com baixa maturidade em gestão de dados e padronização de processos, situação recorrente em redes de varejo especializado no Brasil. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho busca contribuir para a literatura de gestão estratégica aplicada ao varejo de moda urbana, articulando ferramentas clássicas de análise estratégica com referenciais teóricos específicos sobre cultura de consumo, omnichannel e transformação digital, ainda pouco explorados de forma integrada em relatos técnicos desse segmento.

O relato está organizado em cinco seções principais. Após esta introdução, apresenta-

se o referencial teórico que fundamenta a análise, articulando conceitos de omnichannel, marketing de relacionamento, cultura de consumo e gestão de redes com múltiplas unidades. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada, detalhando os procedimentos de coleta e tratamento dos dados primários e secundários. Na sequência, apresentam-se a análise e a discussão dos resultados, subdivididas em perspectiva interna, perspectiva externa, diagnóstico estratégico — com a aplicação das ferramentas VRIO, PESTEL, 5 Forças de Porter, BCG, Ansoff e SWOT — e proposta de intervenção. Por fim, apresentam-se as conclusões, as contribuições e as limitações do trabalho, com sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

Esta seção apresenta os conceitos e estudos que fundamentam a análise da Kings Sneakers, organizados em quatro eixos temáticos: (i) estratégia omnichannel e integração de canais; (ii) marketing de relacionamento e fidelização no varejo de moda; (iii) cultura de consumo e identidade social aplicadas ao segmento de streetwear e sneakers; e (iv) gestão de redes com múltiplas unidades e transformação digital. A escolha desses eixos decorre diretamente dos desafios observados no diagnóstico preliminar do negócio, de modo que o referencial teórico funciona como base interpretativa para a análise apresentada na seção 4.

2.1 Estratégia Omnichannel e Integração de Canais

A literatura sobre varejo de moda tem dedicado atenção crescente à forma como a integração entre canais físicos e digitais reconfigura a experiência de compra. Verhoef, Kannan e Inman (2015) descrevem a transição do varejo multicanal para o varejo omnichannel como um processo em que a distinção entre os pontos de contato deixa de existir na percepção do consumidor, que passa a exigir uma jornada contínua e integrada entre loja física, aplicativo, site e redes sociais. Segundo os autores, essa transição impõe às empresas o desafio de repensar sua estrutura de gestão de estoque, de atendimento e de comunicação, de modo que o cliente não perceba fronteiras entre os canais pelos quais interage com a marca.

Em contexto nacional, Silva Autran de Morais et al. (2019), ao estudarem uma empresa do varejo de moda jovem no Brasil, constataram que a adoção do omnichannel ainda costuma ser parcial, e que sua efetividade depende da integração de canais, da criação de novos formatos de venda e da adaptação da comunicação interna e do marketing de relacionamento com os colaboradores. As autoras destacam ainda que a retenção de talentos e o treinamento das equipes de loja são condições necessárias para que a promessa omnichannel se concretize na ponta do atendimento, e não apenas na infraestrutura tecnológica. Essas evidências dialogam diretamente com as limitações identificadas na Kings Sneakers quanto à integração entre lojas físicas, e-commerce e redes sociais, e quanto à rotatividade de colaboradores discutida na análise interna.

2.2 Marketing de Relacionamento e Fidelização no Varejo de Moda

No campo do relacionamento com o cliente, Panchera e Oliveira (2019) analisaram métodos de fidelização em uma empresa de varejo de moda e destacaram que a ausência de ferramentas estruturadas de marketing de relacionamento compromete a retenção de clientes e a capacidade da empresa de personalizar ofertas. Os autores argumentam que a fidelização não deve ser tratada apenas como resultado de promoções pontuais, mas como consequência

de um processo contínuo de conhecimento do cliente, sustentado por sistemas de CRM capazes de registrar histórico de compras, preferências e frequência de retorno à loja.

Esse achado reforça a relevância de sistemas de CRM como instrumento estratégico, e não apenas operacional, especialmente em segmentos como o streetwear, em que a relação entre marca e consumidor é mediada por fatores identitários e culturais, e não somente por preço ou conveniência. Nesse sentido, a implementação de CRM em empresas como a Kings Sneakers não deve ser compreendida apenas como automação de campanhas de marketing, mas como uma ferramenta que possibilita transformar o conhecimento tácito que os vendedores possuem sobre os clientes em informação estruturada e acessível a toda a organização.

2.3 Cultura de Consumo e Identidade Social no Segmento Sneaker

A cultura do consumo de tênis e streetwear tem sido explorada como fenômeno de identidade social. Matthews, Cryer-Coupet e Degirmencioglu (2021), utilizando a Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner, investigaram a chamada cultura "sneakerhead" e demonstraram que o consumo de tênis está associado a processos de pertencimento a um grupo, construção de identidade e valorização de exclusividade e autenticidade. Os autores identificaram, a partir de entrevistas com consumidores autoidentificados como sneakerheads, que a nostalgia, a identificação com ídolos do esporte e da música, e a exclusividade de lançamentos limitados são fatores centrais na construção do vínculo entre consumidor e marca.

Esses elementos ajudam a explicar por que a Kings Sneakers reconhece, em sua própria análise interna, a autenticidade cultural e a proximidade com a comunidade como recursos valiosos e difíceis de imitar. A literatura sugere, ainda, que a gestão de marcas nesse segmento deve equilibrar a ampliação do alcance comercial — necessária ao crescimento do negócio — com a preservação do senso de exclusividade e pertencimento que sustenta a fidelidade dos consumidores mais engajados, sob o risco de a marca perder legitimidade perante a comunidade que lhe deu origem.

2.4 Gestão de Redes com Múltiplas Unidades e Transformação Digital

No que se refere à estrutura organizacional de redes com múltiplas unidades, como é o caso da operação da Kings Sneakers, a literatura sobre franquias oferece contribuições relevantes mesmo quando aplicada, por analogia, a redes próprias ou mistas. Isaac, Melo e Borini (2018), com base na Teoria da Agência, mostram que redes com maior dispersão geográfica enfrentam maior dificuldade de monitoramento e de padronização entre unidades, o que reforça a necessidade de mecanismos formais de controle, manuais operacionais eindicadores de desempenho compartilhados entre a matriz e as unidades. Os autores apontam também que redes domésticas tendem a apresentar maior capacidade de monitoramento do que redes estrangeiras que atuam em mercados emergentes, o que sugere que o conhecimento local e a proximidade cultural — presentes na Kings Sneakers — podem ser utilizados como vantagem na estruturação de mecanismos de controle mais eficazes.

Por fim, no que tange à digitalização da gestão, Facin et al. (2022), em estudo bibliométrico sobre transformação digital, identificam a criação de valor por meio da inovação em produtos, serviços e modelos de negócio, além da alteração da experiência do consumidor, como temas centrais da produção acadêmica recente sobre o assunto. Os autores também destacam a gestão da inovação digital e a renovação estratégica como desafios organizacionais recorrentes, o que é coerente com a necessidade, identificada no diagnóstico

da Kings Sneakers, de implementar dashboards gerenciais e uma cultura de decisão orientada por dados. Em conjunto, esses referenciais sustentam teoricamente os três eixos da proposta de intervenção apresentada neste trabalho: digitalização e omnichannel, gestão operacional e estrutura organizacional.

Em síntese, os quatro eixos teóricos apresentados nesta seção — omnichannel, marketing de relacionamento, cultura de consumo e gestão de redes com múltiplas unidades — não devem ser lidos de forma isolada, mas como dimensões complementares de um mesmo desafio de gestão: o de transformar os ativos intangíveis de marca da Kings Sneakers em uma operação capaz de sustentar, de forma consistente, a experiência que a própria identidade cultural da empresa promete ao consumidor. É a partir dessa leitura integrada que a análise apresentada na seção 4 interpreta os achados do diagnóstico e formula a proposta de intervenção.

3 Metodologia

Este relato técnico foi desenvolvido com base na experiência profissional e acadêmica dos autores na aplicação de ferramentas de análise estratégica a um negócio real, em atividade de consultoria estratégica voltada a empresa já estabelecida no mercado. A abordagem adotada integrou dados primários e secundários, permitindo uma compreensão abrangente do negócio e de seu ambiente competitivo.

No que se refere à coleta de dados primários, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o maior franqueado da rede Kings Sneakers, com o objetivo de obter uma visão aprofundada sobre a operação do negócio, seus desafios e suas práticas de gestão. A escolha do entrevistado se justifica por sua relevância dentro da rede e pelo conhecimento prático acumulado na gestão de múltiplas unidades. A entrevista teve caráter qualitativo, permitindo a exploração de temas relacionados à operação das lojas, gestão de estoque, relacionamento com clientes, uso de ferramentas digitais, treinamento de colaboradores e percepção sobre o ambiente competitivo.

Os dados secundários foram levantados por meio de pesquisa documental e de mercado, incluindo estimativas de tamanho de mercado (TAM, SAM e SOM) para o segmento de sneakers no Brasil, dados setoriais sobre streetwear e informações públicas sobre concorrentes diretos e indiretos. Essas fontes secundárias foram utilizadas para triangular as percepções obtidas na entrevista, de modo a reduzir o risco de viés associado a uma única fonte de informação primária e a situar a realidade observada na Kings Sneakers dentro de um contexto setorial mais amplo.

As informações primárias e secundárias foram combinadas e submetidas à aplicação de ferramentas de análise estratégica — VRIO, PESTEL, 5 Forças de Porter, matriz BCG, matriz Ansoff e análise SWOT (incluindo SWOT cruzada) —, escolhidas por permitirem, em conjunto, uma leitura complementar do negócio: o VRIO e a matriz BCG voltados à análise dos recursos e do portfólio internos; o PESTEL e as 5 Forças de Porter voltados ao ambiente externo e à dinâmica competitiva; e a matriz Ansoff e a SWOT cruzada voltadas à síntese e à formulação de direcionamentos estratégicos. Essa combinação de ferramentas permitiu a construção de um diagnóstico estruturado e a formulação de uma proposta de intervenção fundamentada tanto na prática observada quanto no referencial teórico apresentado na seção anterior.

Como limitação metodológica, reconhece-se que a natureza qualitativa e exploratória do estudo, sustentada em uma única entrevista em profundidade, não permite generalizações

estatísticas sobre o desempenho da rede como um todo. Ainda assim, a metodologia adotada é adequada aos objetivos de um relato técnico de produção, cujo propósito é sistematizar e refletir criticamente sobre uma intervenção profissional real, e não testar hipóteses de forma probabilística.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perspectiva Interna

A Kings Sneakers consolidou-se como marca relevante no varejo de moda urbana, construindo identidade fortemente associada à cultura street e ao relacionamento próximo com seu público. Seu modelo de negócio está estruturado na revenda de produtos de marcas reconhecidas, combinada com curadoria alinhada ao estilo de vida do público-alvo, e opera por meio de múltiplos canais — lojas físicas e presença digital —, caracterizando atuação omnichannel ainda com oportunidades de aprimoramento na integração entre canais, conforme discutido no referencial teórico.

O público-alvo é majoritariamente jovem, conectado à cultura urbana, à música, ao esporte e às tendências de moda, valorizando autenticidade e experiência — perfil consistente com a cultura sneakerhead descrita por Matthews, Cryer-Coupet e Degirmencioglu (2021). Apesar desses diferenciais, a análise interna evidencia desafios estruturais: ausência de CRM estruturado, o que limita a personalização de ofertas e o acompanhamento do comportamento do consumidor; limitação no uso de indicadores e dashboards gerenciais, reduzindo a visibilidade sobre os resultados da operação; e alta rotatividade de colaboradores associada à ausência de processos estruturados de treinamento, impactando a padronização do atendimento entre unidades.

Por outro lado, a empresa apresenta pontos fortes relevantes: identidade consolidada, forte conexão com a cultura urbana, capacidade de curadoria de produtos e proximidade com seu público — recursos valiosos e de difícil imitação, na lógica do modelo VRIO. Fica evidente, contudo, a necessidade de evolução em processos de gestão, digitalização e padronização operacional para que a empresa sustente seu crescimento.

Do ponto de vista da cadeia de valor, observa-se que a Kings Sneakers concentra suas competências centrais nas atividades de curadoria de produto, marketing digital e relacionamento com a comunidade, enquanto atividades de suporte — como gestão de estoque, logística entre unidades e gestão de pessoas — aparecem como elos mais frágeis da operação. Essa assimetria é relevante porque indica que os investimentos futuros da empresa não precisam necessariamente recriar competências já consolidadas, mas sim fortalecer as atividades de suporte que hoje limitam a capacidade de a empresa converter sua força de marca em eficiência operacional consistente entre as unidades da rede.

Adicionalmente, a entrevista com o maior franqueado da rede revelou que parte da inconsistência operacional decorre da falta de padronização de processos entre as lojas, o que gera diferentes níveis de experiência de compra dependendo da unidade visitada. Esse achado é coerente com a literatura sobre gestão de redes com múltiplas unidades discutida na seção 2.4, que associa a dispersão geográfica e a autonomia local à maior dificuldade de controle e padronização, especialmente quando não existem manuais operacionais e indicadores de desempenho compartilhados entre a matriz e as unidades.

4.2 Perspectiva Externa

O mercado de sneakers no Brasil apresenta potencial relevante de crescimento: o

Total Addressable Market (TAM) é estimado em aproximadamente US$ 1,5 bilhão, impulsionado pelo público jovem e pela popularização da cultura sneakerhead. No recorte de atuação da Kings Sneakers, o Serviceable Available Market (SAM) — nicho de sneakers premium na cidade de São Paulo — é estimado em cerca de R$ 450 milhões por ano, e o Serviceable Obtainable Market (SOM) é projetado em aproximadamente R$ 9 milhões anuais, considerando a captura de cerca de 2% do SAM.

Entre os concorrentes diretos estão outras lojas especializadas em streetwear, que também buscam diferenciação por curadoria e experiência de loja; entre os indiretos, grandes varejistas de moda e marketplaces digitais, além das próprias marcas (Nike, Adidas, entre outras) que investem em canais diretos ao consumidor (D2C), reduzindo a dependência de intermediários. As principais tendências do setor incluem o crescimento da cultura sneakerhead e da demanda por edições limitadas, a digitalização do varejo e a consolidação de estratégias omnichannel — em linha com Verhoef, Kannan e Inman (2015) —, o uso estratégico de dados para personalização e a crescente valorização da experiência do cliente.

A intensificação da concorrência decorre não apenas do aumento no número de players, mas também da mudança no comportamento do consumidor descrita por Matthews, Cryer-Coupet e Degirmencioglu (2021): à medida que o conhecimento sobre sneakers se populariza, cresce também a exigência dos consumidores quanto à autenticidade das marcas com as quais se relacionam, tornando mais difícil sustentar vantagem competitiva apenas com base em portfólio de produtos, sem investimento equivalente em comunidade e narrativa de marca. Esse movimento é particularmente sensível para concorrentes de menor porte, que competem tanto com redes especializadas de porte semelhante ao da Kings Sneakers quanto com a atuação direta das grandes marcas internacionais.

No que diz respeito ao consumidor, observa-se ainda uma segmentação relevante entre um público mais tradicional, orientado por marcas consagradas e lançamentos de grande visibilidade, e um público mais jovem, mais sensível a colaborações exclusivas, produtos de nicho e causas socioambientais. Essa segmentação reforça a oportunidade identificada na análise PESTEL quanto à valorização de práticas ESG, ao mesmo tempo em que exige da Kings Sneakers um mix de produtos e uma comunicação capazes de dialogar simultaneamente com públicos com motivações de compra distintas.

Quadro 3A – Benchmark qualitativo com concorrentes diretos

Dimensão	**Kings Sneakers**	**Concorrentes de porte semelhante**
Identidade e curadoria	Forte conexão com cultura urbana e comunidade local.	Apelo de hype e exclusividade, com menor ênfase em comunidade local.
Maturidade digital	Presença digital relevante, mas CRM e dashboards incipientes.	Nível de maturidade digital variável, geralmente também limitado.
Padronização operacional	Divergência operacional entre franquias.	Tende a ser semelhante em redes de porte comparável.
Escala e poder de negociação	Menor escala frente a grandes redes e marcas.	Também limitada, exceto quando há apoio direto das marcas fornecedoras.

O benchmark qualitativo reforça que os principais gaps da Kings Sneakers em relação a concorrentes de porte semelhante não estão na força de marca — em que a empresa se posiciona de maneira competitiva —, mas na maturidade de gestão, o que é coerente com o restante do diagnóstico apresentado nesta seção.

4.3 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico foi desenvolvido a partir da aplicação integrada de VRIO, PESTEL, 5 Forças de Porter, matriz BCG, matriz Ansoff e análise SWOT (incluindo SWOT cruzada), permitindo identificar de forma estruturada os principais fatores que impactam a competitividade da empresa. A opção por utilizar múltiplas ferramentas, em vez de uma única análise isolada, decorre da necessidade de capturar tanto a dimensão interna quanto a externa do negócio, evitando que o diagnóstico refletisse apenas a percepção da gestão sobre seus próprios recursos ou apenas as condições do ambiente competitivo, sem articulação entre ambas as perspectivas.

Quadro 1 – Análise VRIO

Dimensão	**Principais evidências**
Valor	Identidade urbana forte e alinhada ao público jovem; presença digital relevante (Instagram, TikTok, e-commerce); curadoria moderna e preços competitivos.
Raridade	Autenticidade cultural conectada à rua; comunidade sneakerhead fiel e engajada; presença orgânica sólida nas redes sociais.
Imitabilidade	Autenticidade cultural e comunidade engajada de difícil reprodução; tecnologia e processos operacionais, ao contrário, são facilmente imitáveis.
Organização	Marketing digital estruturado; operação omnichannel; gestão de pessoas e ESG ainda pouco estruturadas, limitando a captura total do valor gerado.

Quadro 2 – Síntese PESTEL

Fator	**Síntese**
Político	Política monetária (Selic) afeta diretamente crédito e consumo de itens não essenciais.
Econômico	Mercado de calçados esportivos em crescimento (cerca de 5,6% a.a.), mas sensível a juros altos.
Sociocultural	Geração Z e Millennials valorizam autenticidade, propósito e influência digital.
Tecnológico	Digitalização e e-commerce exigem investimento em CRM, logística e personalização.
Ecológico	Pressão crescente por práticas ESG e materiais sustentáveis.

Legal	Regulação do e-commerce, CDC e LGPD exigem ajustes em rotulagem, logística e gestão de dados.

Quadro 3 – Forças de Porter

Força	**Avaliação**
Poder de barganha dos compradores	Alto — consumidores jovens exigem exclusividade e propósito.
Poder de barganha dos fornecedores	Moderado — dependência de materiais e importações.
Ameaça de novos entrantes	Moderada — fácil abrir e-commerce, difícil construir comunidade.
Ameaça de substitutos	Alta — outras marcas de moda urbana.
Rivalidade entre concorrentes	Intensa — setor saturado e dependente de inovação constante.

A aplicação do VRIO evidencia que a Kings Sneakers possui recursos valiosos e difíceis de imitar, sobretudo sua identidade de marca e a conexão com a cultura urbana, mas que ainda não são plenamente explorados por falta de processos estruturados — ou seja, a empresa possui vantagem competitiva potencial, mas ainda não sustentável, na classificação clássica do próprio modelo VRIO, uma vez que a dimensão "Organização" aparece como a mais frágil das quatro avaliadas. A análise PESTEL reforça oportunidades e ameaças relevantes no ambiente externo, com destaque para o avanço tecnológico — que exige maior maturidade digital — e para a sensibilidade do consumo de itens não essenciais a fatores econômicos como a taxa de juros, o que reforça a importância de uma gestão de estoque e de portfólio mais criteriosa em cenários de retração do consumo.

Já as 5 Forças de Porter evidenciam ambiente competitivo desafiador, com alto poder de negociação de grandes fornecedores globais — que concentram parte relevante do portfólio comercializado pela empresa — e rivalidade elevada entre concorrentes como Your ID e Guadalupe, que também disputam espaço por meio de exclusividade e apelo de hype. Em conjunto, essas três análises sugerem que o principal risco estratégico da Kings Sneakers não está na atratividade do mercado em que atua, mas na capacidade de a organização converter seus recursos de marca em barreiras de entrada mais duradouras diante de concorrentes com maior escala e menor dependência de fornecedores específicos.

Quadro 4 – Matriz BCG

Quadrante	**Leitura**
Estrela	Colaborações exclusivas e edições limitadas geram alta demanda e fortalecem o posicionamento.
Interrogação	Linhas sustentáveis e inclusivas têm potencial, mas exigem mais investimento e visibilidade.
Vaca leiteira	Linha básica de sneakers e streetwear garante boa margem e sustenta o faturamento.
Abacaxi	Produtos sazonais e acessórios genéricos têm baixa relevância comercial e devem ser reavaliados.

A matriz Ansoff, por sua vez, evidencia oportunidades de penetração de mercado (intensificação do digital, fidelização, upsell e cross-sell), desenvolvimento de mercado (expansão regional e marketplaces), desenvolvimento de produtos (linhas próprias e colaborações exclusivas) e diversificação (novas experiências e serviços ligados à cultura urbana).

Quadro 4A – Matriz Ansoff

Estratégia	**Iniciativas identificadas**
Penetração de mercado	Intensificar presença digital (Instagram, TikTok, e-commerce); fortalecer fidelização por cashback e engajamento; melhorar integração omnichannel entre estoque e entrega; crescer no SOM via upsell e cross-sell.
Desenvolvimento de mercado	Entrar em mercados regionais fora do Sudeste via franquias; fortalecer presença em marketplaces (Mercado Livre, Netshoes); avançar no e-commerce internacional; participar de eventos culturais em novas cidades.
Desenvolvimento de produtos	Lançar linhas próprias sustentáveis; criar colaborações exclusivas com artistas e influenciadores; desenvolver coleções cápsula atemporais; expandir a linha premium com drops limitados.
Diversificação	Criar serviço de entrega premium com curadoria especializada; desenvolver experiências e eventos culturais próprios; explorar serviços digitais ligados à cultura urbana; criar linhas alternativas de lifestyle esportivo.

Quadro 5 – Síntese SWOT

Dimensão	**Principais pontos**
Forças	Autenticidade e conexão com a cultura urbana; curadoria diferenciada; comunidade engajada.
Fraquezas	Baixa maturidade digital; ausência de CRM e de dashboards; fragilidade logística; alta rotatividade e treinamento pouco estruturado.
Oportunidades	Expansão do social commerce e do omnichannel; fortalecimento da cultura urbana; iniciativas ESG.
Ameaças	Alta rotatividade impactando atendimento; dependência de grandes fornecedores; margens pressionadas por custos e concorrência.

O cruzamento SWOT (matriz SWOT cruzada) indica que a empresa pode utilizar sua identidade cultural para capturar o crescimento do mercado por meio de eventos, colaborações e comunidades (Forças + Oportunidades), defender-se do hype dos concorrentes por meio de autenticidade e curadoria (Forças + Ameaças), profissionalizar tecnologia, estoque e logística para aproveitar oportunidades de expansão digital (Fraquezas + Oportunidades) e reduzir riscos operacionais e de margem diante das ameaças identificadas, especialmente a alta rotatividade e a variação de desempenho entre franquias (Fraquezas + Ameaças).

Em síntese, o diagnóstico mostra que a Kings Sneakers possui base competitiva sólida, sustentada por ativos intangíveis de marca de difícil replicação, mas enfrenta um desalinhamento relevante entre o potencial de mercado disponível — estimado em um TAM de aproximadamente US$ 1,5 bilhão e um SAM de R$ 450 milhões no nicho premium de São Paulo — e sua estrutura atual de captura de valor, hoje limitada pela baixa maturidade digital, pela ausência de indicadores de gestão e pela falta de padronização entre unidades. Esse desalinhamento é o ponto de partida para a proposta de intervenção apresentada a seguir.

4.4 Proposta de Intervenção

A partir do diagnóstico, foram priorizados três fatores críticos de sucesso (FCS), organizados de forma integrada e com foco em iniciativas estruturais capazes de gerar impacto no curto e médio prazo, permitindo que a empresa evolua de um modelo operacional reativo para uma gestão estruturada, orientada por dados.

Digitalização e Omnichannel: propõe-se a implementação de um ecossistema digital integrado, centralizando informações de vendas, estoque e performance das lojas em um sistema global, e a criação de dashboards gerenciais para acompanhamento em tempo real de indicadores como giro de estoque, ticket médio e vendas por metro quadrado. O projeto prevê também o fortalecimento de canais digitais — especialmente social commerce via Instagram, TikTok e WhatsApp — e a otimização do processo de checkout, em linha com a literatura sobre integração de canais discutida por Verhoef, Kannan e Inman (2015) e por Silva Autran de Morais et al. (2019).

A implementação desse projeto é sugerida em três etapas. Na primeira, de curto prazo, recomenda-se o mapeamento e a unificação das bases de dados de clientes hoje dispersas entre lojas, e a implantação de um CRM básico para registro de histórico de compras e preferências, retomando a discussão sobre marketing de relacionamento apresentada por Panchera e Oliveira (2019). Na segunda etapa, de médio prazo, propõe-se a construção dos dashboards gerenciais propriamente ditos e a integração do estoque entre canais físico e digital, de modo a viabilizar funcionalidades como retirada em loja de compras feitas online. Na terceira etapa, propõe-se a maturação do social commerce, com conteúdo interativo, lançamentos digitais exclusivos e uso de dados comportamentais para segmentação de campanhas. Como indicadores de acompanhamento, sugerem-se a taxa de conversão do e-commerce, o percentual de vendas influenciadas por canais digitais e a redução do tempo médio de checkout.

Gestão Operacional: propõe-se um sistema integrado de monitoramento das lojas, com critérios objetivos para priorização de reformas (queda de faturamento, baixa conversão, desalinhamento visual), checklists periódicos e auditorias internas para padronização entre unidades, além de dashboards operacionais para acompanhamento de giro de estoque, ruptura e desempenho por loja — transformando a gestão de um modelo reativo para um modelo preditivo.

Para viabilizar esse projeto, recomenda-se a criação de um calendário fixo de auditorias internas, com periodicidade sugerida trimestral, cobrindo critérios como organização visual da loja, exposição de produtos, cumprimento de padrões de atendimento e condições de manutenção do espaço físico. Propõe-se também a criação de um índice composto de saúde operacional por loja, combinando indicadores de giro de estoque, ruptura, conversão e nota de auditoria, que permitiria à matriz priorizar investimentos e intervenções de forma objetiva, reduzindo decisões baseadas apenas na percepção qualitativa dos gestores locais. Esse índice dialoga diretamente com a necessidade, apontada por Facin et al. (2022), de consolidar uma cultura de decisão orientada por dados como parte central da transformação digital da gestão.

Estrutura Organizacional: propõe-se que a Kings Sneakers seja tratada não como bloco homogêneo, mas como sistema de lojas com desempenhos e demandas distintas, adotando a lógica de pensar globalmente e agir localmente: diretrizes centralizadas quanto à marca, uso de dados e posicionamento, com autonomia para ajustes locais. Essa abordagem, sustentada pela discussão sobre monitoramento e padronização em redes com múltiplas

unidades (Isaac, Melo, & Borini, 2018), busca equilibrar padronização e flexibilidade, reduzindo desalinhamentos entre lojas e potencializando os demais pilares da proposta.

Operacionalmente, sugere-se a elaboração de um manual de operações que formalize os processos considerados centrais à identidade da marca — visual merchandising, curadoria de produto e atendimento —, deixando explicitamente sob autonomia local decisões como ajustes de mix de produto conforme a demanda regional e iniciativas pontuais de relacionamento com a comunidade local. Recomenda-se ainda a criação de um fórum periódico entre a matriz e os responsáveis pelas unidades, no qual os indicadores dos dashboards operacionais e de CRM sejam discutidos conjuntamente, de modo que o uso de dados não seja percebido apenas como mecanismo de controle, mas também como ferramenta de aprendizado compartilhado entre as lojas da rede — mitigando o risco de resistência interna, comumente associado a processos de padronização em redes com múltiplas unidades.

Os três projetos foram concebidos de forma interdependente: os dashboards da gestão operacional dependem da base de dados unificada proposta no projeto de digitalização, e a governança da estrutura organizacional é o que garante que os indicadores gerados sejam efetivamente utilizados na tomada de decisão entre a matriz e as unidades. Essa interdependência reforça que a proposta de intervenção deve ser conduzida como um programa único de transformação da gestão, e não como iniciativas isoladas, sob risco de que ganhos obtidos em um dos pilares sejam neutralizados pela ausência de avanço equivalente nos demais.

4.5 Indicadores de Acompanhamento e Estimativa de Impacto

Para que a proposta de intervenção não permaneça apenas no plano conceitual, propõe-se um conjunto de indicadores de acompanhamento por projeto, que permitiriam à Kings Sneakers monitorar a evolução da implementação e ajustar o ritmo das iniciativas conforme os resultados observados. O Quadro 6 sintetiza esses indicadores, associando-os ao horizonte de tempo em que se espera observar impacto inicial.

Quadro 6 – Indicadores de acompanhamento por projeto

Projeto	**Indicadores propostos**	**Horizonte esperado**
Digitalização e Omnichannel	Percentual de vendas influenciadas por canais digitais; taxa de conversão do e-commerce; tempo médio de checkout; taxa de recompra de clientes cadastrados no CRM.	6 a 12 meses
Gestão Operacional	Índice composto de saúde operacional por loja; giro de estoque; percentual de ruptura; nota média das auditorias trimestrais.	3 a 9 meses
Estrutura Organizacional	Grau de aderência das unidades ao manual de operações; variação de desempenho entre lojas comparáveis; participação nos fóruns periódicos matriz–unidades.	9 a 18 meses

A definição de horizontes distintos reflete a natureza de cada projeto: iniciativas de digitalização tendem a apresentar resultados comerciais mais rápidos, ao passo que mudanças de estrutura organizacional e de cultura de padronização demandam maturação mais longa,

por envolverem alteração de rotinas e de relações de autonomia entre matriz e unidades. Ainda que este trabalho não tenha acesso a dados financeiros internos da empresa que permitam uma projeção de retorno sobre investimento, a literatura de referência aqui utilizada — em especial os achados de Silva Autran de Morais et al. (2019) sobre o papel do marketing interno na efetividade do omnichannel, e de Isaac, Melo e Borini (2018) sobre monitoramento em redes com múltiplas unidades — sugere que o principal risco de execução da proposta não está na disponibilidade de tecnologia, mas na capacidade de a organização sustentar o engajamento das equipes de loja ao longo do processo de mudança.

Recomenda-se, por isso, que a priorização inicial recaia sobre iniciativas de baixo custo e alto impacto simbólico — como a unificação da base de clientes e o início dos fóruns periódicos entre matriz e unidades —, de modo a gerar resultados perceptíveis nas primeiras etapas da implementação e sustentar o engajamento necessário para as fases seguintes, mais dependentes de investimento em tecnologia e de mudança cultural interna.

5 Conclusões/Considerações Finais e Contribuições

Este trabalho teve como objetivo analisar o posicionamento estratégico da Kings Sneakers e propor soluções para os desafios identificados em sua gestão. Os resultados mostram que a empresa possui uma base competitiva sólida, sustentada por sua identidade de marca e por sua forte conexão com a cultura urbana e com a comunidade sneakerhead, fatores que a literatura reconhece como determinantes na construção de identificação e lealdade de marca nesse segmento. Ao mesmo tempo, o diagnóstico evidencia limitações relevantes relacionadas à digitalização, à gestão orientada por dados e à padronização operacional entre unidades, o que caracteriza um desalinhamento entre o potencial de mercado disponível — estimado em um TAM de aproximadamente US$ 1,5 bilhão — e a capacidade atual da empresa de capturá-lo.

A proposta de intervenção, estruturada em três fatores críticos de sucesso — digitalização e omnichannel, gestão operacional e estrutura organizacional —, oferece um caminho para que a empresa evolua de um modelo reativo para um modelo analítico e orientado por performance. Para empresas e redes que enfrentem situações semelhantes — negócios com forte identidade cultural, mas baixa maturidade digital e operacional —, a experiência da Kings Sneakers sugere que a profissionalização da gestão pode ser conduzida sem comprometer a autenticidade que sustenta a marca, desde que a digitalização seja tratada como instrumento a serviço da experiência do cliente, e não como um fim em si mesma.

Do ponto de vista teórico, o presente relato contribui ao articular, de forma integrada, referenciais sobre estratégia omnichannel, marketing de relacionamento, cultura de consumo e gestão de redes com múltiplas unidades a um conjunto de ferramentas clássicas de análise estratégica. Essa articulação evidencia que ferramentas amplamente consolidadas na literatura de administração, como VRIO, PESTEL e SWOT, ganham maior poder explicativo quando interpretadas à luz de referenciais específicos do setor analisado — no caso deste trabalho, os estudos sobre cultura sneakerhead e sobre monitoramento em redes de franquias ajudaram a qualificar tanto os pontos fortes quanto as fraquezas identificadas na análise interna da Kings Sneakers, indo além do que a aplicação isolada das ferramentas estratégicas permitiria concluir.

Do ponto de vista prático, a principal contribuição deste trabalho está na proposição de um programa integrado de intervenção, estruturado em três projetos interdependentes e acompanhado de indicadores objetivos, que pode servir de referência não apenas para a Kings

Sneakers, mas para outras empresas de varejo especializado que compartilhem características semelhantes: forte identidade de marca, operação multiunidade e baixa maturidade digital. O trabalho reforça, nesse sentido, que a digitalização de pequenas e médias redes de varejo não deve ser tratada como um projeto de tecnologia isolado, mas como parte de uma transformação mais ampla de gestão, que envolve pessoas, processos e governança entre matriz e unidades.

Como limitação do trabalho, destaca-se que a coleta de dados primários concentrou-se em uma única entrevista com o maior franqueado da rede, o que oferece profundidade, mas não necessariamente representa a totalidade das unidades, cujas realidades podem variar conforme a região e o porte de cada loja. Adicionalmente, as estimativas de mercado (TAM, SAM e SOM) utilizadas neste trabalho baseiam-se em fontes secundárias, sem acesso a dados financeiros internos da empresa, o que limita a precisão das projeções apresentadas.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a ampliação da coleta para outros franqueados e unidades da rede, a mensuração longitudinal dos indicadores propostos no Quadro 6 após a implementação das iniciativas, e a realização de estudos comparativos com outras redes de varejo especializado em streetwear e sneakers, de modo a verificar em que medida os desafios e as soluções aqui discutidos se repetem em contextos semelhantes. Tais estudos permitiriam validar empiricamente os ganhos de eficiência e de experiência do cliente decorrentes da digitalização, da padronização operacional e da evolução da estrutura organizacional aqui discutidas.

Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. Revista Gestão e Projetos, 3(2), 294-307.

Facin, A. L. F., Barbosa, A. P. F. P. L., Matsumoto, C., Cruz, A. F. S. da G., & Salerno, M. S. (2022). Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. RAE - Revista de Administração de Empresas, 62(6). https://doi.org/10.1590/s0034-759020220602

Isaac, V. R., Melo, P. L. R., & Borini, F. M. (2018). Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 22(1), 46-69.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC, 9(2), 143-147. https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117

Matthews, D., Cryer-Coupet, Q., & Degirmencioglu, N. (2021). I wear, therefore I am: investigating sneakerhead culture, social identity, and brand preference among men. Fashion and Textiles, 8, art. 1. https://doi.org/10.1186/s40691-020-00228-3

Panchera, L., & Oliveira, A. H. P. de. (2019). Um estudo sobre a fidelização de clientes no segmento de varejo de moda. Projetica, 10(3), 143-158. https://doi.org/10.5433/2236-2207.2019v10n3p143

Silva Autran de Morais, A., Hoeckesfeld, L., Bessa Sarquis, A., & Carneiro Mussi, C. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. ReMark - Revista Brasileira de Marketing, 18(2), 268-296. https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3739

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174-181.