



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE CODÓ-CESCD
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALESSANDRA CLARINDO ALMEIDA

**DOLCE & GABBANA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO
NICHU DE ROUPAS EXCLUSIVAS**

Codó - MA

2021

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA

ALESSANDRA CLARINDO ALMEIDA

**DOLCE & GABBANA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO NICHOS DE
ROUPAS EXCLUSIVAS**

Artigo Científico apresentada à coordenação do curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, campus Codó, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Profº Esp. Aluydio Bessa Amaral.

Codó - MA

2021

Almeida, Alessandra Clarindo

Dolce & Gabbana: a importância da gestão estratégica no nicho de roupas exclusivas/
Alessandra Clarindo Almeida.– Codó, 2022.

32 f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Centro de
Estudos Superiores de Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral.

1. Gestão estratégica. 2. Escolas estratégicas. 3. Roupas exclusivas. 4. Mercado
luxo. I. Título.

CDU:658.012.2

ALESSANDRA CLARINDO ALMEIDA

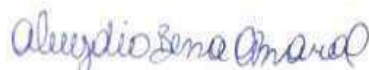
**DOLCE & GABBANA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO NICHOS DE
ROUPAS EXCLUSIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade de Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Centro de Estudos Superiores de Codó-CESCD da Universidade Estadual do Maranhão como pré-requisito para obtenção do Título de Bacharel em ADMINISTRAÇÃO.

Orientador: Profº Esp. Aluydio Bessa Amaral.

Aprovado em: 10 / 09 /2021

BANCA EXAMINADORA



ALUYDIO BESSA AMARAL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA



ANTÔNIA AMANDA ALVES PEREIRA

MOREIRA PROFESSORA EXTERNA



HAROLDO AURELIO NUNES AMORIM FILHO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA

A Deus, razão da minha força e aos meus familiares pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a DEUS por minha vida toda, agradecer a minha mãe e meu pai por todo apoio nessa trajetória de vida e acadêmica. Quero agradecer ao meu professor orientador pelo seu tempo e paciência de me ensinar o meu TCC, agradeço aos meus amigos da cidade de Timbiras e de Codó. Agradeço a UEMA pela oportunidade concedida a minha pessoa. Por fim agradeço a todos que fazem parte de minha vida e desenvolvimento dela.

“Pensar é fácil, agir é difícil, mas a vida só pertence aos que sabem unir o pensamento à ação”.

Viana Moog.

RESUMO

A gestão estratégica (GE) da empresa é um dos fatores importantes para o seu crescimento, desenvolvimento e permanência no mercado, sem uma boa estratégia a empresa pode estar sujeita ao declínio. Assim, conhecer tais gestões estratégicas torna-se crucial para formação de um bom profissional, detectar erros, criar e atualizar novas estratégias mediante a evolução do mercado mundial e baseado nisso esse trabalho tem por objetivo conhecer a GE. Para o desenvolvimento deste artigo adotou-se como objetivo geral: identificar a estratégia mais adequada para uma loja de roupa exclusiva, e para atender a tal perspectiva, priorizou-se a o estudo bibliográfico com abordagem qualitativa, tendo como plataformas de pesquisa o Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Concluiu-se que todas as estratégias oriundas das 10 escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) são importantes para o nicho de roupa e moda exclusiva, a partir do contexto da marca Dolce & Gabbana, todavia, o destaque maior foi encontrado na escola do designer, sendo considerada a principal influenciadora desse nicho, pois além de precursora do munda da moda, esta tende a influenciar a criação de tendências de sentimentos, status sociais e consequentemente precursora do “mercado, Luxo e Dolce & Galbana”.

Palavras-Chave: Gestão estratégica; Escolas Estratégicas; Roupas exclusivas e Mercado luxo.

ABSTRACT

The company's strategic management (GE) is one of the important factors for its growth, development and permanence in the market, without a good strategy the company can be subject to decline. Thus, knowing such strategic managements becomes crucial for training a good professional, detecting errors, creating and updating new strategies through the evolution of the world market and based on this, this work aims to know GE. For the development of this article, the general objective was adopted: to identify the most appropriate strategy for an exclusive clothing store, and to meet this perspective, priority was given to the bibliographical study with a qualitative approach, having Google Scholar and Google as search platforms. Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). It was concluded that all strategies from the 10 schools of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010) are important for the exclusive clothing and fashion niche, from the context of the Dolce & Gabbana brand, however, the greatest emphasis was found in the school of the designer, being considered the main influencer of this niche, as in addition to being a forerunner of the fashion world, it tends to influence the creation of trends in feelings, social status and consequently a precursor of the “market, Luxury and Dolce & Galbana”.

Keywords: Strategic management; Strategic Schools; Exclusive clothing; Luxury market.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 As estratégias organizacionais.....	11
2.2 Um mergulho nas dez escolas estratégicas	12
2.2.1 Escola de design	12
2.2.2 Escola do planejamento	13
2.2.3 Escola do posicionamento	13
2.2.4 Escola empreendedora.....	14
2.2.5 Escola cognitiva.....	14
2.2.6 Escola aprendizado	15
2.2.7 Escola de poder.....	15
2.2.8 Escola da cultura.....	16
2.2.9 Escola ambiental.....	16
2.2.10 Escola da configuração.....	17
2.3. Moda, luxo, mercado e a dolce & gabbana.	17
2.3.1. Moda.....	17
2.3.2. Luxos	18
2.3.3. Mercado	20
2.3.4. Dolce & gabbana	21
3. METODOLOGIA.....	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1. Moda	26
4.2 Luxo	27
4.3 Mercado.....	27
4.4 Dolce & gabbana.....	28
5. CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS	30

1. INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado mundial e nacional em diferentes contextos trás a necessidade das organizações possuírem diferencial frente a concorrência do mercado internacional e nacional, faz-se indispensável estratégias para que a organização se destaque das outras, e consiga melhores resultados financeiros.

A concepção estratégica fala que o panorama atual do mercado exige das organizações o refinamento dos métodos e técnicas adotados no processo da estratégia. Por conseguinte, a complexidade que caracteriza o mercado e as relações intraorganizacionais reflete-se no resultado final. Em vista disso experiências e vivências suscitaram contribuições embasadas na percepção seletiva de fatos (SCHREIBER; SCHMIDT, 2020).

Crises no mundo, catástrofes naturais, concorrências e novas tecnologias são contextos que necessita rápidas adaptações e mudanças de estratégias empresariais por parte das entidades, são situações que provocam a necessidade de reação organizacional para manutenção dos negócios. (GIROD; WHITTINGTON, 2017). A Gestão Estratégica (GE) deve ser uma importante ferramenta frente à aceleradas mudanças geradas pelo processo de globalização, privatização e desregulamentação da economia.

O luxo foi compreendido como democrática característica adquirida a partir da administração de fortes grupos empresariais, com foco exclusivo nos lucros, que constituem os “impérios da moda” lucrativo, globalizado, com predominância de consumo pelos chineses, cuja participação nos gastos globais subiram, estima-se em 33% dos gastos globais de luxo, tal mercado é controlado por conglomerados, sendo os principais LVMH, Kering (antes PPR) e Richemont. Porém, marcas como Chanel, Louboutin, Prada, Ferragamo, Hermès, Burberry, Dolce & Gabbana e Armani não são controladas por conglomerados de luxo, mantendo-se independentes (GODART, 2010, p. 132).

Diante desse contexto, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: qual a estratégia adequada para uma loja de roupas exclusivas, a partir das 10 escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)? Assim, para responder tal questão definiu-se o seguinte objetivo geral: identificar a estratégia mais adequada para uma loja de roupa exclusiva, e como objetivo específico: conhecer as 10 escolas de Gestão Estratégica (GE) de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e; estudar a literatura sobre a loja Dolce Gabbana.

Para chegar a tais objetivos, adotou-se o estudo bibliográfico como principal caracterização desta pesquisa, tendo como abordagem qualitativa, priorizou-se a análise de conteúdo, e foi utilizados os descritivos “Gestão Estratégica”, “Moda e Luxo”, “Dolce &

Gabbana”, nas plataformas Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

É importante destacar que é necessário estipular metas e objetivos claros para o negócio ser lucrativo, e nesse processo faz-se fundamental prever ou identificar possíveis erros, a fim de evita-los. Além disso, este estudo contribuirá com a ciência da administração no que tange a área estratégica, pois pretende estudar e fornecer dados atuais da área específica de grife de roupa, bem como suas estratégias adequadas, contribuindo com a competitividade dos negócios deste nicho de mercado, mas também criando um arcabouço de conteúdo regional aos administradores que se interessam pela temática da GE.

Este artigo está dividido onde a primeira parte é a introdução que contém o problema, justificativa, e objetivos do trabalho; a segunda parte é o referencial teórico que está dividido na seguinte forma: as estratégias organizacionais; um mergulho nas dez escolas estratégica e; moda, luxo, mercado e Dolce & Gabbana. A terceira parte contém a metodologia deste estudo, na sequência, tem-se os resultados e discussão e a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As estratégias organizacionais

Os primeiros elementos a serem levados em consideração para a definição da estratégia organizacional são a missão da empresa (por que a empresa existe), a visão (o que a empresa quer ser) e os objetivos (aonde a empresa quer chegar). Definidos a missão, a visão e os objetivos, inicia-se o processo de criação da estratégia, visando a estabelecer uma mesma direção para a organização em termos de atingir seus objetivos, orientando e otimizando os recursos como forma de resposta da organização ao seu ambiente no tempo (EUCLIDES, 2004).

Assim sendo, as estratégias empresariais devem suportar e viabilizar a vantagem competitiva desejada, sendo que a integração entre todas as áreas da empresa é fundamental. Um dos objetivos da área de produção e operações é eliminar as atividades que geram custos sem agregar valor (sem criar correspondente disposição a pagar do cliente), buscando maximizar o valor agregado do produto ou serviço ao cliente (GHEMAWAT, 2000).

Já outros autores acreditam que a principal ocupação do gestor organizacional de uma empresa é decidir o que fazer melhor e diferente em relação aos concorrentes, ou seja, é a estratégia de produção e desenvolvimento da empresa, mostrar qual será o diferencial competitivo da dessa entidade (PAIVA; CARVALHO Jr; FENSTERSEIFER, 2009).

Portanto, é correto afirmar que a alta administração tem o papel de traduzir as estratégias em termos operacionais, além de comunicar, capacitar e motivar toda a equipe de colaboradores, de forma que todos estejam comprometidos com os objetivos. Isso é fundamental para a eficácia da execução da Estratégia (SKINNER, 1969; PORTER, 1985; WHEELWRIGHT, HAVES, 1985).

Pode-se dizer também que o processo da GE se divide em quatro etapas: Definição da Estratégia e da proposta de valor ou diferencial competitivo. É de longo prazo, influenciando o gerenciamento da organização por muitas décadas. O Planejamento de como a empresa irá se organizar para atender a estratégia definida na primeira etapa. A terceira etapa é a ação, ou seja, o ambiente operacional da empresa, atendo-se ao curto prazo. O último passo é a avaliação de todo o processo, abrangendo todos os horizontes de planejamento: longo, médio e curto prazo (PIRES, 2009).

Conforme alguns autores, a estratégia corporativa da organização está baseada na sua missão, o que influencia a forma de planejar os recursos da empresa em todas as áreas, para obter uma vantagem competitiva. A estratégia de produção determina como a empresa irá utilizar seus recursos na área de produção para sustentar sua estratégia corporativa (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

2.2 Um mergulho nas dez escolas estratégicas

2.2.1 Escola de design

A escola do design, que na década de 60 era o entendimento básico, no qual serviram para construir os nove seguintes escolas, vê-se, portanto, o desenvolvimento estratégico como um processo de design informal, especialmente de concepção. Nos anos 60, com seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, essa perspectiva foi formalizada, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático (MINTZBERG, 2010).

Corroborando com Mintzberg, Miles e Snow já expressavam de forma mais simplificada, a escola do design, na qual sugere um modelo de construção de estratégia que busca atingir umas adaptações entre as capacidades interiores e as probabilidades exteriores. Segundo grandes autores especialistas nessa escola "a estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente". "Estabelecer adequação" é o lema da escola do design (MILES; SNOW, 1994).

Porém, uma vez criadas às estratégias, o modelo exige sua articulação. "Você consegue sintetizar a estratégia de sua empresa em 35 palavras ou menos?". A incapacidade

de fazê-lo é considerada evidência de pensamento vago ou de motivos políticos. Mas há outras razões, com frequências mais importantes, para não se articularem as estratégias, pois são complexas e subjetivas ao ponto de não se conseguir mensurar toda ela (COLLIS; RUKSTAD, 2008).

2.2.2 Escola do planejamento

A escola de planejamento teve seu início no mesmo período da escola anteriormente mencionada, a ideia central da escola de planejamento era com toda a tendência no ensino da administração e com a prática empresarial: metodologia formal, treino formal, julgamento formal, e outros inúmeros pontos. A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico (MINTZBERG, 2010).

Um elemento importante da escola de planejamento é a auditoria do ambiente externo da organização, pois é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras. Os planejadores há muito tempo se preocupam com essas previsões porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade para planejar. Assim, "prever e preparar tornou-se o lema desta escola de pensamento" (ACKOFF, 1983).

2.2.3 Escola do posicionamento

Na verdade, a escola de posicionamento não se afastou radicalmente das premissas da escola de planejamento, ou mesmo daquelas da escola do design, com uma exceção-chave. Mas até mesmo as diferenças sutis serviram para reorientar a literatura. O item mais notável nesta escola foi uma ideia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. Tanto a escola de planejamento quanto a do design não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. A escola de posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave - como posições no mercado - são desejáveis em um determinado setor: o que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas no setor. Isso, por sua vez, fornece um reservatório de recursos com o qual elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições (PORTER, 1980).

Com todas as mudanças de pensamento dos autores ao longo dos anos, dispensando, assim, uma premissa básica da escola do design - de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização - a escola de posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes (também vistas como genéricas, como a maturidade ou a fragmentação de um setor (MALMLOW, 1972).

E, mais uma vez como no planejamento, o executivo principal permanecia, em princípio, como o estrategista, enquanto o planejador retinha o poder por trás do trono. Só que a escola de posicionamento elevou em um grau a importância do planejador. Aqui, essa pessoa tornou-se um analista (com frequência, contratado de uma firma de consultoria), um calculador estudioso que acumulava e estudava pilhas de dados factuais para recomendar ótimas estratégias genéricas (MINTZBERG, 2010).

2.2.4 Escola empreendedora

A escola empreendedora construiu sua base completamente o contrário das três primeiras escolas. Ela não apenas focou o processo de construção de estratégia unicamente no chefe único, porém também enfatizou o mais conatural dos estados e processos - instituição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, perspicaz (MINTZBERG, 2010).

Já Peter relata que na escola empreendedora, via o espírito empreendedor como sinônimo de risco pesado e manuseio da incerteza. Fora da economia, levou isso mais longe, identificando espírito empreendedor com a própria administração. "Central à empresa é... o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora." (KNIGHT, 1967; PETER, 1970: P.10).

2.2.5 Escola cognitiva

A escola cognitiva é uma das mais importantes e responsáveis pelo desenvolvimento e formulação de outras escolas, principalmente na escola empreendedora. Pois toda tomada de decisão, formulação, pedidos, informações e muito mais, precisa do

desenvolvimento cognitivo, ou seja, mental, para que se possam tomar melhores decisões possíveis em todos os âmbitos. (MINTZBERG, 2010. Pág., 154)

Porém, faz-se a pergunta: O que as pesquisas nos dizem a respeito das limitações mentais do estrategista; a seguir, sob a visão de processamento de informações da cognição estratégica e, finalmente, sobre como a mente mapeia as estruturas de conhecimento. Então nos voltamos para a ala subjetivista, de cognição estratégica como um processo de construção. Concluímos com observações a respeito dos limites da abordagem cognitiva como estrutura para explicar o pensamento estratégico (RAFAELI, 2004)

2.2.6 Escola aprendizado

De acordo com escola aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam (LAPIERRE, 1980).

Segundo Waber Kiechel, é vital para a escola de aprendizado é o fato de ela se basear na descrição em vez de na prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias realmente se formam nas organizações? Não como elas são formuladas, mas como se formam. (WABER KIECHEL, 1978, p. 8).

2.2.7 Escola de poder

A escola de aprendizado, em especial já introduziu poder e política na discussão, em comparação com as quatro primeiras escolas, que as ignoram. A escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Usamos aqui a palavra poder para descrever o exercício de influência além da esfera puramente econômica que inclui poder econômico usado além da concorrência convencional no mercado (KEYS, 1984).

O autor Steiner afirma que a escola do poder reflete a interdependência entre uma organização e seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimento e reguladores governamentais, para não

mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar a uma ou outra das suas atividades. A estratégia, de uma perspectiva de poder macro, consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas dos agentes e, em segundo, do uso seletivo desses atores em benefício da organização (STEINER, 1979).

2.2.8 Escola da cultura

A escola da cultura junta uma de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. De fato, aquele focaliza principalmente o interesse próprio, e esta, o interesse comum. Da mesma forma, a literatura daquela que chamamos de escola cultural - formulação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura - espelha a escola de poder. Enquanto uma lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa em grande parte com a influência da cultura. Na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. (PINCHOT, 1985)

Por esses motivos, a escola da Cultura mostra que é tão importante para os desenvolvimentos estratégicos de todos os setores, quanto as demais escolas. Sedo que a Cultura não é uma ideia nova. Cada campo de estudo tem seu conceito central mercado em economia, política em ciência política, estratégia em administração estratégica e assim por diante -, e a cultura é, há muito, o conceito central da antropologia. Do ponto de vista dos antropólogos, a cultura está em tudo o que nos cerca - naquilo que bebemos, na música que ouvimos na maneira pela qual nos comunicamos. (MINTZBERG, 2010. Pág., 252)

2.2.9 Escola ambiental

A escola ambiental mostrar-nos que o meio onde se toma as decisões são importantes para todas as escolas, principalmente a escola da liderança e organização que se tornaram subordinadas ao ambiente externo de qualquer setor. Por um lado, esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. (MINTZBERG, 2010. Pág., 276)

Nas escolas do design e empreendedora, o chefe dominava. As escolas de planejamento e de posicionamento modificaram isso, introduzindo planejadores e analistas

como estrategistas de apoio, ao passo que um lado da escola cognitiva chamava a atenção para as limitações do pensador estratégico neste mundo complexo. O outro lado revestia essa visão com imaginação, estrategistas adicionais foram introduzidos pelas escolas de aprendizado e de poder, chegando à coletividade completa na escola cultural. Mas em tudo isso a noção do estrategista continuava a reinar suprema, quem quer que fosse ele um indivíduo ou a coletividade, fosse ela cooperativa ou conflituosa. (PUGH, 1968)

2.2.10 Escola da configuração

Existem dois lados principais desta escola, refletidos em nossos dois rótulos do título. Um descreve estado da organização e do contexto que a cerca – como configurações. O outro descreve o processo de geração de estratégia – como transformação. Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser. Então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar. (MINTZBERG, 2010. Pág., 290)

Porém Melin, (1983), explica que o campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma literatura e prática que inicialmente cresceu devagar, depois mais depressa, mas de forma unilateral nos anos 70 e 80 e decolou em várias frentes nos anos 90. Hoje ela constitui um campo dinâmico, embora desigual. As primeiras escolas, que eram fáceis de identificar, deram origem a outras que são mais complexas e cheias de nuances.

2.3. Moda, luxo, mercado e a Dolce & Gabbana.

2.3.1. Moda

Atualmente, a sociedade de consumo busca construir identidades por meio de experiências e tendências no ramo da moda. A moda é a síntese dos costumes de um povo consumado pela sociedade moderna. Sociedade do prazer, do lazer e do desencanaixe, do prazer de ver e de ser visto (Sant'Anna, 2007, p. 88)

Portanto, mais do que uma tonalidade da sociedade global, a moda é entendida como a própria dinâmica de construção da sociabilidade moderna e, como tal, a aparência

pode ser entendida como a própria essência desse universo. Na dinâmica da moda, o sujeito moderno adquiriu a legitimidade de viver na aparência, de abandonar a religião, os ideais revolucionários e políticos, de buscar mais o prazer de viver do que sua compreensão. É na aparência que o sujeito moderno encontra o porquê de viver. O consumo de roupas é parte integrante do processo de construção das identidades sociais de cada indivíduo, sendo a distinção, a principal função da moda,

Segundo Georg Simmel (2008), a moda e o vestuário fazem parte de um universo que constitui cada indivíduo. Ou seja, o vestuário funciona como uma variável da “moda subjetiva”, de modo que possui papel de extrema importância no processo de construção do sujeito – individual pessoal e particular, mas que, ao mesmo tempo, é de caráter relevante para a relação com o outro. Cada história singular é atravessada por aspectos culturais, afetivos, familiares etc. (Mesquita, 2007, p. 15).

Braga (2008, p. 21), compreende que a moda é como um fenômeno sociocultural que expressa os valores da sociedade - usos, hábitos e costumes - em determinado momento. “Reflexo de uma época ou da cultura de um povo, por meio da moda podemos compreender, também, a mente humana”. No entanto, se, por um lado, as mulheres vêm conquistando novos espaços no mercado de trabalho, por outro, concentram-se em setores e ocupações definidos como tradicionalmente femininos.

2.3.2. Luxos

E dentro do gigantesco mercado da moda, existe o “pequeno e Grande” mercado de luxo, compostas por grandes marcas e fabricas que faturam milhões por dias, alimentando mais que o gosto por moda da população mais favorecidas economicamente. Os autores clássicos possuem duas classificações de tipos de bens: os bens necessários e os bens de luxo. Os bens necessários são aqueles que permitem a reprodução da atividade econômica e da sociedade. Os bens de luxo eram definidos como “evidência da existência de um excedente, ou seja, o fato de a economia produzir mais do que o necessário” (MARTINS, 2015, p. 4).

Apesar de não ser da percepção da maior parte das pessoas, o luxo é um termo tão antigo como a humanidade e por isso existe desde as primeiras sociedades, estando assim presente desde o início, no dia a dia das sociedades antigas. A palavra luxo tem a sua origem no latim, nomeadamente na palavra *luxos*, e existe também a possibilidade de a origem da palavra luxo ser derivada da expressão em latim: *lux*, cujo significado é luz, referindo que a mesma pode estar associada a inúmeros significados também ligados ao luxo como o

conhecemos hoje, como é o caso do conforto, qualidade de vida, elegância, exigência e bom gosto. (CASTARÈDE, 2005; KELLER, 2009; KAPFERER, BASTIEN, 2012).

E Para o autor Han, (2017, p. 29), o luxo, como definido nos tempos atuais, está relacionado a fausto, ostentação e opulência, tendo surgido no Renascimento, período que sucedeu a Idade Média, caracterizado pelo resgate dos valores greco-romanos, aparecimento da burguesia e do capitalismo. Evoluindo para a sociedade contemporânea, ou sociedade do “desempenho”, “onde tudo é possível”, constata-se que o consumo se torna uma válvula de escape e aceitação, sendo que o indivíduo se apresenta cada vez mais individualista e disposto a desfrutar de experiências e vivências que lhe proporcionem prazer.

Já para Castarede o luxo é algo natural ao ser humano e necessário para o mesmo e para a vida em sociedade e por essa razão pode considerar-se que tem um caráter eterno. Desde o princípio da história da humanidade que as pessoas procuram a realização do sonho e a sua própria diferenciação. (CASTARÈDE, 2005)

Racionalmente, a compra desses produtos propõe duas alternativas de entendimento: na primeira visão, o produto oferece mais valor, portanto, cada consumidor analisa à sua maneira a relação qualidade/utilidade; na segunda visão, rótulo e/ou *design* são valor para o consumidor, são os casos de mercadorias que oferecem prestígio e *status* ao seu consumidor. Uma exemplificação dessa visão é o consumo consciente das marcas de luxo falsificado. Esta desagrade aos princípios de qualidade do luxo, porém valoriza o atributo visual e funcional supervalorizando as marcas de luxo, assim, o consumidor separa a marca do produto (STREHLAU, 2004).

Segundo os autores Kapferer e Bastien (2012, p. 39), a ideia de que o luxo está presente em muitos locais e que qualquer produto é considerado um produto de luxo com o intuito de seduzir o cliente é o que faz com que exista uma constante confusão acerca deste termo em específico e o que influencia o facto de não existir uma definição consensual. Por outro lado, a transformação que o luxo sofreu para o novo conceito: novo luxo, fez com que o conceito original do termo em questão sofresse uma perda relativamente ao seu significado.

Porém o luxo não é um conceito que se possa apoiar numa única definição, pois o autor Danziger afirma que o luxo detém inúmeras facetas e formas de ser interpretado, daí existirem tantas definições diferentes de tantos autores distintos. Sendo um conceito livre e vasto é difícil reunir um consenso acerca de uma palavra que tem tantos significados. (DANZIGER, 2005)

Já Kapferer (2004), indaga a seguinte questão, o que é luxo para si, pode não ser o luxo para mim. Existe uma dimensão cultural, o motivo de não existir um consenso acerca do

termo luxo é pelo facto da maioria das pessoas, inclusive os estudiosos académicos, não saber o que é e como se cria uma boa definição.

O que se pode dizer é que, diante do mundo atual é notório que o mercado da moda transcendeu o simples “vestir e usar” por necessidade e utilidade, ou seja, tudo virou uma questão de status e separação de classe social, onde as grandes marcas identificam seus usuários e a que casta social está atualmente. Hoje vai muito além do vestir do necessário, é glamour e poder que estão em jogo, e dentro desse jogo muitas marcas se incluiu e fortificou seus laços com a “moda luxo”, e uma dessas marcas é a renomada Dolce & Gabbana.

2.3.3. Mercado

Um levantamento da consultoria McKinsey (McKinsey & Company/ Business of Fashion, 2017) estima que o setor de varejo de moda global movimentou, em 2016, 2,4 trilhões de dólares e que a sua contribuição para a economia mundial é bastante relevante, com lucro médio de 8% ao ano entre 2005 e 2015, sendo as marcas mais lucrativas desse universo oriundas de países como EUA, França, Reino Unido, Espanha, Itália e Japão.

Segundo Alexa, (2016) o Brasil possui uma história rica e forte nos setores da moda e de produção, e a crescente reputação das semanas da moda de São Paulo e até do Rio de Janeiro e de Minas Gerais são evidências de um reconhecimento internacional do avanço em qualidade e dimensão da indústria de moda brasileira.

Segundo o portal de estatísticas Statista (STATISTA, 2016), em 2012 o Brasil ocupava a 5ª posição no mercado de moda mundial com faturamento de US\$55 bilhões. A projeção para 2025 era de US\$100 bilhões, apontando para uma taxa crescimento de 82% de 2012 a 2025, ou seja um crescimento médio anual igual a 4,7%.

Já o IEMI (2016) cita que para garantir este crescimento, grandes ícones do varejo de moda, como Renner, C&A e Riachuelo, só para citar alguns, tiveram que se reinventar, com a expansão de suas redes de lojas, pesados investimentos em sistemas e logística, novos serviços financeiros, ambientação de loja, novas estratégias de marcas, expansão do mix de produtos e um modelo bastante sofisticado de lançamento de coleções e inovação, comumente chamado de fast fashion, de fazer inveja a qualquer grife internacional.

È um mercado que movimenta trilhões e gera milhões empregos - direta ou indiretamente – tanto no varejo físico quanto no e-commerce, a Moda sempre foi uma peça fundamental na economia de todo o mundo, mas que se tornou supérflua após o anúncio da pandemia do vírus COVID-19. Pensar em desfiles, grifes ou a próxima coleção passou a ser

irrelevante diante de tantas mortes e do isolamento social. O setor, no entanto, vem investindo para não ficar para trás.

Mediante esse cenário de mercado da moda o Autor Wecker (2021) diz que as empresas couberam o desenvolvimento e a realização de estratégias de enfrentamento. E entender quais estratégias de gestão organizacional, quais competências organizacionais, e quais os recursos organizacionais foram utilizados na gestão e adaptação organizacional é importante, pois possibilitará uma preparação contra novas situações como esta.

Já Oliveira (2020), conclui que covid-19 veio também para acelerar alguns momentos No mercado da Moda e processos que lentamente estavam acontecendo em todo planeta, como a busca por modelos mais sustentáveis de negócios e de produtos, a mudança para o mundo digital e o declínio cada vez mais acentuado do atacado. E a moda é uma das maiores indústrias mundiais umas das que mais movimenta dinheiro e emprega cerca de 75 milhões de pessoas no planeta. Por isso, os impactos da Pandemia afetam diretamente países que possuem a mão-de-obra barata, como o Camboja, e longos períodos de desemprego e conseqüentemente de fome serão esperados no mundo pós-pandêmico.

Porém Fabri (2015), demonstra que as tradicionais semanas de moda internacional foram suspensas e os desfiles substituídos por transmissões digitais, seguindo inúmeras medidas de higiene. Além disso, foram cancelados desfiles em Pequim e o *fall/winter* da Ralph Lauren que estava previsto para acontecer no mês de abril nos Estados Unidos. Com a chegada rápida e agressiva do vírus no Brasil, eventos como a SPFW tiveram que ser adiados e alguns como o desfile da *À La Garçonne*, do designer Alexandre Herchcovitch, foram realizados sem público.

Diante do cenário as empresas e marcas do mundo da moda procuram se reinventar, entrar no novo mundo. Pois nenhuma estão livres da falência nesse cenário crítico em que vivemos, a adaptação é lenta e responde diferente a cada tipo de mercado, não se sabe nada ao certo de como contornar, porém os teóricos relatam que uma boa gestão estratégica da pequena ou grande grife é um principal começo.

2.3.4. Dolce & Gabbana

Conhecida por passar um sentimento frívolo de vida e movimento, de sensualidade e poder, utiliza o fetiche *fashion* (sutilmente posicionado nos conceitos principais da marca) como ferramenta para atingir, impressionar e vender para seu público. As principais características que definem a marca começam nas raízes da

sua criação: a Sicília, na Itália. Em 1985 teve início da agora prestigiosa marca de Luxos, Dolce & Gabbana, criada por dois estilistas amigos, que ao trabalharem juntos perceberam que compartilhavam dos mesmos estilos e ambição.

Segundo Rosa (2010) o autor afirma que os estilistas são apaixonados pelo barroco e pelo estilo de vida do sul da Itália, eles uniram seus sobrenomes em 1985 quando lançaram a primeira coleção, batizada de *DonnaDonna*, em um desfile no mês de outubro, na prestigiada semana da moda em Milão, incluídos na categoria “novos talentos”. Como não tinham dinheiro para contratar modelos, eles foram ajudados por amigos para conseguir mostrar suas primeiras criações na passarela. Surgia assim a grife Dolce & Gabbana.

Aspectos notáveis na identidade da grife são luxo, sensualidade e poder. O luxo transparece nos detalhes mais minuciosos das peças de vestuário, cada bordado, cada aplicação, cria a imagem completa de um artigo raro e único, que unido de tecidos finos, acessórios de ouro e elementos fotográficos (como locação), criam um aspecto luxuoso incomparável. Não há como observar as campanhas da Dolce & Gabbana sem notar a constante sensualidade que te prende às imagens. Os toques elétricos entre os modelos, as posições estrategicamente pensadas para intrigar o espectador, os olhares profundos, as cores utilizadas nas roupas e no cenário, entre todas as ideias dos criadores, a sensualidade é uma das palavras que mais define a grife (CRUZ, 2018).

Com um toque único a marca não se vendeu pra grandes indústrias, podendo assim ter autonomia nos seus estilos, gerenciamentos de empresa e todo processo manufatureiro. A marca coleciona algumas polêmicas, devido a publicações e ações dos proprietários, porém isso tudo é permitido graças a liberdade que eles tem de terem uma boa estratégia de gerenciamento, a qual a marca não perde lucros e nem status sociais, e continua sendo uma das maiores do mundo. Apesar de venderem luxos e faturarem milhões a autor (LIPOVETSKY, 2005) afirma que se não fosse uma boa estratégia gerencial da empresa, talvez não fosse possível contornar a atual crise causada pela covid-19. A resposta foi ultrapassar o contemporâneo e se aliar ao digital sem perder a marca da que destaca a Empresa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é constituído por diferentes abordagens metodológicas, sendo-as abordagem qualitativa, de natureza exploratória e estudo bibliográfico. Quanto a abordagem qualitativa, para uma boa compreensão, o autor Vieira (1996), explica que a

pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permite atribuir-lhe cientificidade.

A pesquisa de natureza exploratória segundo Gil (2002), tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Para o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa.

O autor Vergara (1997, p. 78), demonstra que a atividade básica na pesquisa bibliográfica é a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse. Ela precede o reconhecimento do problema ou do questionamento que funcionará como delimitador do tema de estudo. Isso quer dizer que, antes mesmo de delimitar o objeto de estudo, você já pode e deve ler sobre o assunto, o que pode, inclusive, ajudá-lo nessa delimitação. A pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva do processo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado.

Para a pesquisa das obras, onde priorizou-se artigos, foram utilizados os descritivos “Gestão Estratégica”, “Moda e Luxo” e “Dolce & Gabbana”, nas plataformas Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). E analisado a familiaridade com os estudos das 10 escolas estratégicas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). A fim de que fosse identificada a estratégia mais adequada para uma loja de roupa exclusiva.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 98), a análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados. E a organização da análise de conteúdo envolve três fases: pré-análise; exploração do material, também chamada de descrição analítica; e análise e interpretação dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para discorrimento dessa análise é necessária uma melhor compreensão das 10 escolas estratégicas e suas implicações no mercado da moda, mundo do luxo e a grande empresa Dolce & Gabbana, e nesse contexto foi elaborada a (**Tabela 1**) a seguir.

Antes disso, é importante discutir sobre o assunto que das escolas estratégicas a qual são formadas por dez, tem entre si, pilares construtores de um “mundo particular” do mercado moda do simples ao luxo; a escolas do designer, escola do planejamento, escola do

posicionamento e empreendedora são as três primeiras escolas estratégica e fundamentadora dos pilares de todas as outras seis escolas e da gestão estratégica, logicamente do Mercado, do luxo, da moda e da empresa Dolce & Gabbana. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva - mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam (PALOMINO, 2017).

Tabela 1: Escolas Estratégicas

Nº	Nome	Característica	Vantagens	Desvantagens
1	Escola de Design	Processo de Concepção	Busca compreender as capacidades internas e possibilidades externas. Utiliza-se da análise Swot.	O responsável por executar as tarefas é o próprio estrategista, fazendo com que a estrutura existente influencie a própria estratégia.
2	Escola do Planejamento	Processo Formal	Prioriza o procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números.	Em termos quantitativos, esta literatura de planejamento estratégico cresceu de forma acentuada, mas em termos qualitativos, muito pouco.
3	Escola do Posicionamento	Processo Analítico	Embora a escola de posicionamento aceitasse a maior parte das premissas subjacentes às escolas do design e de planejamento, bem como seu modelo fundamental, ela acrescentou conteúdo de duas maneiras: no sentido literal, enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas; e acrescentou substância: depois de todos esses anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do design, a escola de posicionamento, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais. Faz uso da Matriz BCG.	Assim como na escola do design, esta possui a separação entre pensamento e ação, a formulação feita no "topo", por meio de pensamento consciente, baseado aqui em análise formal, e a implementação feita mais abaixo, pela ação, no qual pode tornar o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado e, assim, prejudicar o aprendizado estratégico.
4	Escola Empreendedora	Processo Visionário	Ela não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – a intuição, mas também a visão.	A perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural, como em algumas das escolas a serem discutidas, e mais pessoal - é obra do líder. Consequentemente, nesta escola a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo e subserviente à sua liderança.
5	Escola Cognitiva	Processo Mental	Desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente por meio de experiência direta. Utiliza bastante o raciocínio por analogia.	A administração estratégica, na prática, se não na teoria, ainda precisa ganhar o suficiente da psicologia cognitiva. Ou, talvez mais precisamente, a psicologia cognitiva ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial, como se formam os conceitos na mente de um estrategista.
6	Escola	Processo	De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria	Entretanto, não se deixe enganar pela aparente confusão do processo: ele requer muita sofisticação. Tais pessoas têm que ter

	Aprendizado	Emergente	dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam.	uma propensão inata para tentar coisas que possam funcionar - ou, ainda melhor, para encorajar os outros a tentar.
7	Escola de poder	Processo de Negociação	Usamos aqui a palavra poder para descrever o exercício de influência além da esfera puramente econômica (que inclui poder econômico usado além da concorrência convencional no mercado). A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.	A formulação de estratégia envolve poder, mas não somente. Essa escola, como cada uma das outras, exagera suas colocações. O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado por esta escola, assim como a noção em si de estratégia.
8	Escola da Cultura	Processo Coletivo	O poder da cultura diante do poder toma junta de um espelho, entidade coleção e a de denominada imagem indivíduos invertida organização em uma que você e a de integrada chamada organização.	Se a escola de posicionamento foi acusada de precisão artificial, então a escola cultural deve ser acusada de falta de clareza conceitual. Por exemplo, "se dois acadêmicos têm a mesma ideia, um deles é redundante!"
9	Escola Ambiental	Processo Reativo	Os autores que defendem esta visão tendem a considerar a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Por um lado, esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.	Talvez a maior fraqueza da teoria contingencial, para fins de administração estratégica, seja o fato de suas dimensões do ambiente serem, com frequência, muito abstratas - vagas e agregadas.
10	Escola da Configuração	Processo de transformação	Existem dois lados principais desta escola, um descreve estados - da organização e do contexto que a cerca - como configurações. O outro descreve o processo de geração de estratégia - como transformação.	A crítica mais pesada à escola afirma que as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar, pois é empírica e conceitualmente errado, afirmou ele, dizer que as empresas são estáticas ou estão mudando rapidamente.

Fonte: Elaborado de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

E tais escolas são pilares de construções, pois a escola do designer é a principal precursora do mundo da moda, criadora de tendências de sentimentos, status sociais e conseqüentemente precursora do “mercado, Luxo e Dolce & Galbana” já que estão atreladas sequencialmente, essencialmente e dependente; a escola do planejamento formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático focado; enquanto a escola do posicionamento focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, dando força para que o mercado da moda e luxo se tornasse uma das principais responsáveis de do sistema financeiro atual. A escola empreendedora fundamenta todo e qualquer tipo de empresas, benesses e mercado, não seria diferente com mercado da moda e do luxo (PASCOLATO, 2011)

Segundo o autor Periard, (2011) as seis escolas seguintes (escola cognitiva, escola aprendizado, escola do poder, escola da cultura, escola ambiental e escola de configurações) consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, e tem influências diversificadas, aparecem como fontes principais de desenvolvimento e estabelecimento no mercado.

4.1. Moda

Apesar de estar fundamentadas nos pilares dos quatro primeiras escolas ao longo dos tempos o mundo da moda sofreu reconstruções fundamentadas nas escolas da cultura e ambiental. Pois ao longo do tempo a moda foi se adaptado e modificando conforme as mudanças culturais da humanidade, porém com as gestões estratégicas foi se ambientado. O autor Braga, (2008, p. 21), explica que a moda é como um fenômeno sociocultural que expressa os valores da sociedade - usos, hábitos e costumes - em determinado momento. “Reflexo de uma época ou da cultura de um povo, por meio da moda podemos compreender, também, a mente humana”.

Portanto, mais do que uma nuance da sociedade global, a moda é entendida como a própria dinâmica de construção da sociabilidade moderna e, como tal, a aparência pode ser entendida como a própria essência desse universo. Na dinâmica da moda, o sujeito moderno adquiriu a legitimidade de viver na aparência, de abandonar a religião, os ideais revolucionários e políticos, de buscar mais o prazer de viver do que sua compreensão. É na aparência que o sujeito moderno encontra o porquê de viver. (SANT’ANNA, 2007, p. 88)

4.2 Luxo

Uma parte importante do mercado da moda, o luxo é um pequeno grandioso mercado fundamentado na escola do poder e cognitiva, pois envolve mais que um jogo de poder e status sociais, segundo Kapferer e Bastien, (2009) podem confirmar que o luxo, de certo modo, é um distintivo social e que essa é a razão pela qual existe uma necessidade tão grande de utilizar marcas e que para além dessa importante função social, luxo deve ter uma componente hedónica, caso contrário não é luxo, o luxo tem também a sua vertente artística que ultrapassa a sua vertente funcional.

Com o aumento dos avanços tecnológicos a Luxo adotou estratégias da escola ambiental, a qual se ambientou aos diferentes públicos e castas sociais.

As tecnologias de informação aliadas a esta evolução têm demonstrado um enorme desenvolvimento que se evidencia no mais que evidente crescimento da Internet e das tecnologias a si associadas, A Internet evidenciou uma grande influência no mundo das marcas de moda de luxo (MML), pois “tornou a moda de luxo mais acessível a todos” (BROGI et al., 2013, pg.1).

4.3 Mercado

Praticamente o mercado da moda ou quais quer tipos de mercado empresarial utilizam de todas as dez escolas estratégicas, que juntas reconstroem e ambienta o mercado aos diferentes cenários. Atualmente o mundo vive os efeitos da pandemia que ocasionou crises financeiras em diversos setores.

E nesse cenário pandêmico e catastrófico o mercado vem se afirmando com os ensinamentos da escola de configurações e ambientação, pois segundo Zavarizzi (2021), o Covid-19 veio também para acelerar alguns momentos e processos que lentamente estavam acontecendo em todo planeta, como a busca por modelos mais sustentáveis de negócios e de produtos, a mudança para o mundo digital e o declínio cada vez mais acentuado do atacado. E dentro dessa perspectiva e necessidade de mudança para um novo normal, o mercado teve que se configurar e se ambientar ao novo mundo.

Porém o mercado teve que volta suas forças as gestões estratégicas das escolas pilares citadas a cima; teve que se planejar, posicionarem-se mediante as novas dificuldades e circunstância, e voltar empreender novamente em mundo completamente diferente e ao mesmo tempo familiar (VERDUGO, 2020)

4.4 Dolce & Gabbana

A empresa Dolce & Gabbana uma marca de nome e peso no mercado, moda e Luxo. Segundo (PINTEREST,2010) essa empresa tem um gênero contemporâneo da Itália dos anos 60, e em suas marca, roupas e acessórios trazem um ar de único e antigo. Porém a Dolce & Gabbana está tendo que se reinventar, se aplicando ao um mundo completamente tecnológico, jovem e com valores diferentes.

E a escola ambiental e da configuração traduzem uma gestão estratégica utilizada por essa marca, o entendimento dessa estratégia no mercado da moda causa uma reflexão sobre todas as atuais grandes grifes de moda e os conceitos que utilizam. Há uma percepção maior e real com o que o público comprador da alta moda precisa para se impressionar, para sentir algo diferente, e assim, comprar desenfreadamente os produtos tão “raros e incríveis”, que carregam consigo um peso social maior do que o normal (OLIVEIROS, 2018)

Com anos no mercado da moda luxo, A Dolce & Gabbana aprendeu ao poucos como de configurar e ambientar-se ao mundo em constates mudanças e transformações. Para o autor Philippe (2019) é a oportunidade de um “recomeço” e apoiar-se em criações de novas gestões estratégicas, visando os inesperados e prováveis novos abalos financeiros, culturais e humanos no mundo da moda.

5. CONCLUSÃO

Assim, conclui-se que os objetivos foram atingidos, visto que estudou-se a literatura sobre a loja Dolce & Gabbana, onde percebeu-se que é uma empresa com uma marca de nome e peso no mercado, moda e Luxo, destacando-se como uma loja de roupas exclusiva, chamada aqui nesse artigo. A empresa vem se reinventado a cada época, prova disso é que ainda é marca de destaque em seu seguimento a mais de 60 anos.

Em seguida foi realizadas pesquisa e leitura da obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), sobre as 10 escolas estratégicas, na qual foi discutido com outros autores, sendo elas: (1) escola do Design; (2) escola do planejamento; (3) escola do posicionamento; (4) escola do empreendedorismo; (5) escola cognitiva; (6) escola do aprendizado; (7) escola do poder; (8) escola da cultura; (9) escola do ambiente e; (10) escola da configuração. E, foi importante para este estudo que as escolas podem e devem ser complementares, visto que devem ser levados em consideração os diferentes contextos inseridos, mas que sobretudo precisam sem aplicados ferramentas importantes na identificação da melhor teoria, como: a análise SWOT, uso de analogia, análise da estrutura formal, teoria de Porter e Matriz BCG.

Com isso, pode-se identificar a estratégia mais adequada para uma loja de roupa exclusiva, considerando o nicho no que tange a moda e luxo (produtos exclusivos), percebeu-se que a escola ambiental e da configuração traduzem uma gestão estratégica utilizada pela Dolce & Gabbana, pois há uma percepção maior e real com o que o público comprador da alta moda precisa para se impressionar, para sentir algo diferente.

A escola do designer foi considerada a principal precursora do mundo da moda, criadora de tendências de sentimentos, status sociais e conseqüentemente precursora do “mercado, Luxo e Dolce & Galbana” já que estão atreladas sequencialmente, essencialmente e dependente, todavia, e não menos importante a escola do planejamento, seis escolas seguintes (escola cognitiva, escola aprendizado, escola do poder, escola da cultura, escola ambiental e escola de configurações) consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, e tem influências diversificadas, aparecem como fontes principais de desenvolvimento e estabelecimento no mercado.

Vale ressaltar que as dez escolas das estratégias são importantes para entendimento em quais possibilidades o nicho possui, quanto a competir como boas estratégias, formuladas por ferramentas importantes da administração, entretanto, a pesquisa pode ser melhorada se fosse possível trazer dados primários para discussão, ou seja, fazer entrevista com os gestores de uma loja nesse seguimento.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. Beyond Prediction and Preparation. **Journal of Management Studies**. 1983.
- BRAGA, J. **Reflexões sobre moda**. São Paulo: Anhembi Morumbi, vol. I. 2008.
- BROGI, S.; CALABRESE, A.; CAMPISI, D.; CAPECE, G.; COSTA, R.; DI PILLO, F. **The Effects of Online Brand Communities on Brand Equity in the Luxury Fashion Industry**. IntechOpen. 2013.
- CASTARÈDE, J. **O luxo: Os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Barcarolla. 2005.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001
- COLLIS, o., and Rukstad, M. G. **Can You Say What Your Strategy Is?** Harvard Business Review. 2008.
- CRUZ, F. **O discurso fetichista nas campanhas da marca dolce & gabbana a grife do fetiche sexual**. Florianópolis, Professor e orientador Tatiana Correa Universidade do Sul de Santa Catarina. 2018.
- FABRI, Hélcio Prado; RODRIGUES, Luan Vallotto. **Slow fashion: perspectivas para um futuro sustentável**. In: Colóquio de Moda, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 38, n. 5, p. 1121–1133, 2017.
- GODART, Frédéric. **Sociologia da moda**. Trad. Lea P. Zyllberlicht. São Paulo: Editora Senac, 2010.
- HAN, Byung-Chul. **Agonia do eros**. Trad. Enio Paulo Giachini. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- IEMI – **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira - Brasil Têxtil 2015**, Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2016.
- KAPFERER, J.-N.; BASTIEN, V. **The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands**. Grã-Bretanha e Estados Unidos: Kogan Page Limited. 2009.
- KAPFERER, J.-N. **As marcas, capital da empresa: Criar e desenvolver marcasfortes**. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- KELLER, K. Building strong brands in a modern marketing communications environment. **Journal of Marketing Communications**. 2009..
- KEYS, J. B., and Miller, T. R. The Japanese Management Theory Jung/e. **Academy of Management Review**. 1984.

KNIGHT, K. E. A Descriptive Mode! Of the Intra-Firm Innovation Process. **Journal Business of the University of Chicago**. 1987.

LAPIERRE, R. Le Changement Stratégique: Un Rêve en Quête de Réé! **Management Policy course paper**. McGi! 1980.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O luxo eterno**. 1. ed. [S.l.]: Copanhia das Letras, 2005.

MALMLOW, E. G. Corporate Strategic Planning in Practice. **Long Range Planning**. 5, 3, 2-9. 1972.

MARTINS, N. **Pressupostos Filosóficos e Teológicos da Economia no Passado e no Presente**. Editora Luso Sofia: Press. Universidade da Beira Interior Covilhã, 2015.

MCKINSEY; Company/ Business of Fashion. **Relatório The State of Fashion**. 2017.

MELIN, L. Implementation of New Strategies and Structures. Paper for the Third Annual Strategic Management Society Conference, Paris, 1983.

MESQUITA, C. **Moda contemporânea: Quatro ou cinco conexões possíveis** (2ª reimpr.). São Paulo: Anhembi Morumbi. 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit. **Failure and the Hall of Fame**. New York: Macmillan, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce. LAMPE, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas_Rossi.- 2. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Joana. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da Pandemia no Brasil**, segundo o IBGE. El País, São Paulo, 19 de julho de 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 25 de julho de 2021.

OLIVEIROS, Ricardo. **Moda e Fetiche**. 26 ago. 2018. Disponível em: <https://forademoda.wordpress.com/2008/08/26/moda-e-fetiche/>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

PALOMINO, Erika et al. **Fetiche é moda; moda é fetiche: 'Corsets' e couro viram referência**. 12 de set. de 1997. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq120916.htm>. Acesso em: 27 Ago. 2021.

PASCOLATO, Costanza. **FETICHE FASHION**. 04 mai. 2011. Disponível em: <http://santaconstancia.com.br/noticias/fetiche-fashion/>. Acesso em: 08 jul. 2021

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow**. 30 maio 2011. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-deneecessidades-de-maslow/>. Acesso em: 27 Ago. 2021.

PHILIPPE. Punkgeisha. **Dolce&Gabbana**. 14 out. 2019. Disponível em: <http://punkgeisha.blogspot.com/2010/10/dolce-gabbana.html>. Acesso em: 27 Ago. 2021.

PINCHOT, G., III. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.

PINTEREST. **Dolce&Gabbana 2010 men**. Disponível em:
<https://br.pinterest.com/pin/287808232407390310/>. Acesso em: 27 Ago. 2021.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PUGH, O. S., Hickson, O. J., and Hinings, C. R., and Turner, C. **Dimensions of Organizational Structure**. *Administrative Science Quarterly*. 13, June 1968.

RAFAELI, A.; VILNAI, Yavetz, I. **Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations**. *Organization Science*. 15, 6, 2004.

ROSA, Cristina de Azevedo. **Império do luxo**. A construção do sucesso. Porto: Lidel – Edições Técnicas, 2010

SANT'ANNA, M. R. **Teoria de moda**: Sociedade, imagem e consumo. Florianópolis: Estação das Letras. 2007.

SCHREIBER, Dusan; SCHMIDT, Serje. Percepção seletiva e concepção estratégica. **Revista de Negócios**. Vol. 25, Nº 4, P. 21-34, 2020.

SIMMEL, G. **Filosofia da moda e outros escritos**. Edições Texto & Grafia. 2008.

STATISTA - Relatório “Global apparel market size projections from 2012 to 2025, by region (in billion U.S. dollars)” – Statista. Disponível em:
<https://www.statista.com/statistics/279757/apparel-market-size-projections-by-region/>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

STEINER, G. A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

STREHLAU, S. **O Luxo Falsificado e Suas Formas de Consumo**, Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de doutor em Administração, São Paulo, 2004.

VERDUGO, Cris. **Quando o Fetiche é ser Fashion**. 2020. Disponível em:
 <<https://senhorverdugo.com/kinky-cris/1823-quando-o-fetiche-%C3%A9-serfashion.html>>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em:
<http://www.faculaderaizes.edu.br/files/images//M%C3%89TOD%20E%2%C3%89CNICAS%20DE%20PESQUISA>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **A comparative study on quality management in the brazilian and the Scottish prison service**. 1996. Tese [Doutorado PhD on Business Studies] – Scotland, University of Edinburg, Edimburgo, 1996.

ZAVARIZZI, Gabriella. **A importância da imagem de marca para uma empresa.** 2021. Disponível em: <http://www.newsmonitor.com.br/blog/a-import%C3%A2nciada-imagem-de-marca-para-uma-empresa>. Acesso em 20 de agosto de 2021.