



Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

AMANDA ALVES DE BRITO

AVALIAÇÃO PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Uma Análise do Bowman's Strategic Clock

SÃO PAULO

2023

INTRODUÇÃO

A estratégia de Bowman, também conhecida como Bowman's Strategy Clock, é um modelo teórico desenvolvido por Cliff Bowman e David Faulkner no final dos anos 1990. Essa estrutura analítica visa ajudar as organizações a identificar e posicionar suas estratégias competitivas em relação aos concorrentes dentro de um determinado setor.

O nome "Bowman's Strategy Clock" é uma alusão à sua semelhança com um relógio, já que, as estratégias são representadas por pontos no "relógio". Cada ponto corresponde a uma combinação específica de preço e valor percebido pelo cliente. O modelo é baseado na premissa de que as empresas podem competir em diferentes frentes, oferecendo produtos e serviços com diferentes níveis de valor e preço. A posição estratégica de uma empresa é determinada pela escolha do valor percebido pelo cliente em relação ao preço cobrado.

No lado superior do "relógio", encontram-se as estratégias mais diferenciadas e de alto valor, que geralmente são acompanhadas por preços mais elevados. Essas estratégias incluem a diferenciação percebida, liderança em qualidade e inovação, bem como a busca por nichos de mercado específicos. No lado inferior do "relógio", encontram-se as estratégias de baixo valor e preço, onde a ênfase é colocada na busca por eficiência de custos e preços competitivos. Essas estratégias incluem a liderança em custos, onde a empresa busca oferecer produtos a preços mais baixos em comparação com os concorrentes, além de outras abordagens como a oferta de produtos de qualidade aceitável a preços mínimos.

Entre os pontos extremos do "relógio", existem outras estratégias intermediárias que combinam diferentes níveis de valor e preço. Essas estratégias buscam um equilíbrio entre diferenciação e custos para atender às necessidades de segmentos específicos de mercado. O uso da estratégia de Bowman's Strategy Clock pode fornecer insights valiosos para as empresas ao avaliar a posição competitiva atual e potencial dentro do mercado. Ela ajuda as organizações a compreenderem onde estão em termos de preço e valor em relação aos concorrentes, bem como a identificar oportunidades para ajustar suas estratégias e se diferenciar no mercado. No entanto, é importante destacar que a escolha da estratégia adequada depende de vários fatores, incluindo o setor, o posicionamento da marca, as preferências dos clientes e as capacidades internas da empresa. Portanto, a aplicação da

Bowman's Strategy Clock deve ser feita considerando-se a análise cuidadosa do mercado e das condições específicas da organização.

Em resumo, a Bowman's Strategy Clock é uma ferramenta útil para ajudar as empresas a compreenderem suas opções estratégicas em relação ao preço e valor percebido pelo cliente. Ao utilizar esse modelo, as organizações podem tomar decisões mais informadas sobre como competir e posicionar-se de maneira eficaz dentro do mercado altamente competitivo de hoje.

REFERENCIAL TEÓRICO

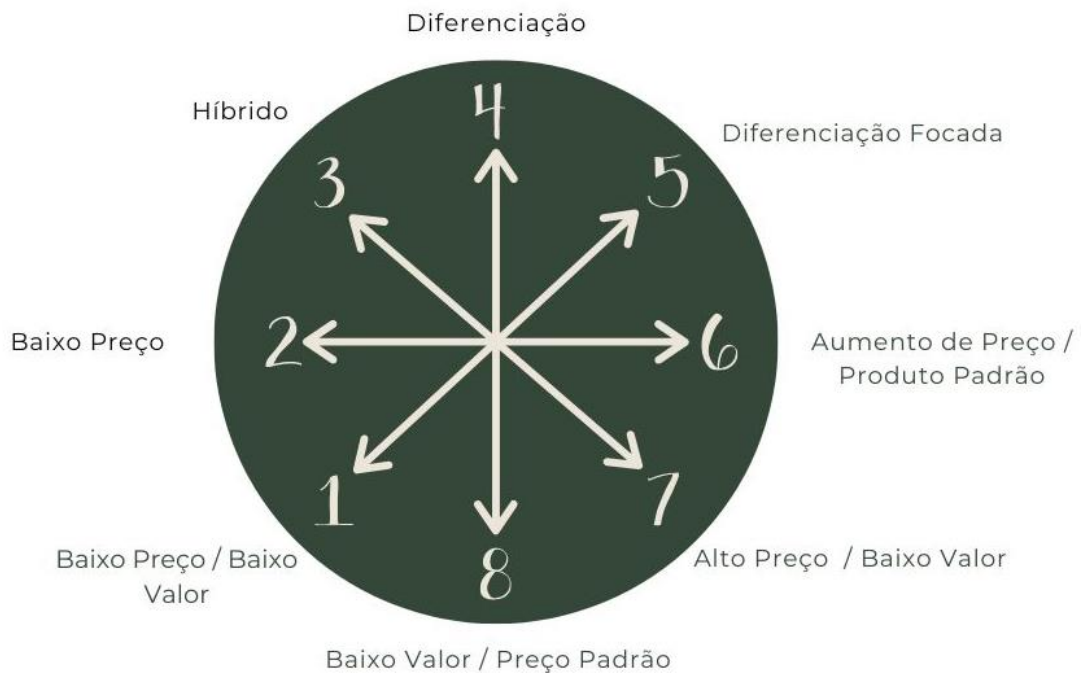
O cenário de mercado atual é caracterizado por uma ampla variedade de produtos e serviços disponíveis, o que oferece aos consumidores uma infinidade de opções para escolher. Nesse contexto altamente competitivo, cabe às empresas encontrar sua vantagem competitiva e atender às necessidades dos clientes de forma mais eficiente do que seus concorrentes. Surge então a pergunta: como uma empresa pode conquistar uma vantagem competitiva em um ambiente tão disputado? E quando há um número limitado de produtos e serviços únicos disponíveis, como diferentes organizações conseguem vender basicamente as mesmas coisas a preços diferentes e com diferentes graus de sucesso?

Essa é uma questão clássica que tem sido discutida por gerações de profissionais de negócios. Em 1980, Michael Porter publicou seu livro seminal, "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e Competidores", onde ele reduziu a competição a três estratégias clássicas: liderança em custo, diferenciação de produto e segmentação de mercado. Essas estratégias genéricas representavam as três maneiras pelas quais uma organização poderia fornecer aos seus clientes o que eles desejavam a um preço melhor ou de forma mais eficiente do que os concorrentes. Porter afirmava que as empresas competem através do preço, do valor percebido ou ao se concentrarem em um cliente específico.

Embora as estratégias propostas por Porter fossem amplamente aceitas, muitos empresários as consideravam muito genéricas e buscavam uma compreensão mais detalhada das diferentes combinações de valor e preço. Em 1996, Cliff Bowman e David Faulkner abordaram essa questão e desenvolveram o Relógio Estratégico de Bowman. Esse modelo ampliou as três posições estratégicas de Porter para oito e explicou as combinações de custo e valor percebido que muitas empresas utilizam, além de identificar a probabilidade de sucesso de cada estratégia.

A figura 1 apresenta as oito estratégias identificadas por esse modelo, com base em diferentes níveis de preço e valor. Cada posição representa uma abordagem específica para conquistar uma vantagem competitiva.

Figura 1 - Relógio Estratégico de Bowman



FONTE: MindTools

- **Posição 1: Baixo Preço/Baixo Valor**

A primeira posição no relógio é a de "Baixo Preço/Baixo Valor". Nessa categoria, as empresas competem oferecendo preços baixos, mas com um valor percebido também baixo. Geralmente, as empresas evitam essa posição, pois estão limitadas a competir apenas com base no preço, atraindo clientes apenas pela oferta de preços atrativos. Embora possam atrair consumidores em busca de ofertas, não conseguem criar fidelidade do cliente, pois os produtos são considerados inferiores.

- **Posição 2: Baixo Preço**

A posição de "Baixo Preço" é adotada pelas empresas líderes de baixo custo. Elas buscam reduzir os preços ao mínimo e equilibram margens muito baixas com um alto volume de vendas. Essas empresas podem sustentar essa estratégia se tiverem volume suficiente ou razões estratégicas sólidas para essa posição. No entanto, elas devem ter cuidado para não desencadear guerras de preços que beneficiem apenas os consumidores, pois preços não sustentáveis a longo prazo podem prejudicar sua viabilidade.

- **Posição 3: Híbrido (Preço Moderado/Diferenciação Moderada)**

A posição "Híbrido (Preço Moderado/Diferenciação Moderada)" é adotada por empresas que oferecem produtos a preços moderados, mas com um valor percebido mais alto em comparação aos concorrentes de baixo custo. Essas empresas constroem uma reputação de oferecer preços justos para produtos de qualidade razoável. Elas buscam equilibrar o valor e o preço para atrair e reter clientes, construindo assim uma lealdade do cliente.

- **Posição 4: Diferenciação**

Empresas que buscam a "Diferenciação" oferecem aos clientes um alto valor percebido e geralmente cobram um preço mais alto por isso. Elas podem sustentar essa abordagem por meio de margens mais altas ou buscando uma maior participação de mercado. A marca desempenha um papel importante nas estratégias de diferenciação, permitindo que a empresa seja associada à qualidade e a um determinado ponto de preço. Exemplos conhecidos são a Nike, que é conhecida por alta qualidade e preços premium, e a Reebok, que oferece um alto valor com um preço um pouco menor.

- **Posição 5: Diferenciação Focada**

A posição "Diferenciação Focada" é adotada por empresas que oferecem produtos de designer ou de luxo. Elas buscam criar um alto valor percebido e cobram preços altos com base na percepção de valor. O produto não precisa necessariamente ter um valor real maior do que outros no mercado, mas a percepção de valor é suficiente para justificar os preços premium. Empresas como Gucci, Armani e Rolls Royce são exemplos dessa estratégia, onde os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais alto com base na marca e na exclusividade.

- **Posição 6: Aumento de Preço/Produto Padrão**

A estratégia de "Aumento de Preço/Produto Padrão" envolve o aumento de preços sem um aumento correspondente no valor percebido. As empresas que adotam essa estratégia apostam na aceitação do aumento de preço pelos clientes, o que leva a uma maior lucratividade. No entanto, se o aumento de preço não for aceito pelos consumidores, a participação de mercado da empresa pode ser prejudicada até que ela faça um ajuste em seu preço ou valor. Essa estratégia pode ser eficaz a curto prazo, mas não é sustentável a longo prazo em um mercado competitivo.

- **Posição 7: Alto Preço/Baixo Valor**

A posição "Alto Preço/Baixo Valor" representa o caso de preços de monopólio, onde apenas uma empresa oferece determinados bens ou serviços. Nessas situações, a empresa monopolista não precisa se preocupar em adicionar valor, pois os clientes pagarão o preço estabelecido pela empresa se precisarem do produto ou serviço oferecido. No entanto, em uma economia de mercado, os monopólios não são duradouros e as empresas são forçadas a competir em um ambiente mais equilibrado.

- **Posição 8: Baixo Valor/Preço Padrão**

A estratégia de "Baixo Valor/Preço Padrão" é adotada por empresas que oferecem produtos de baixo valor a preços padrão. Essa estratégia geralmente leva à perda de participação de mercado, pois os consumidores tendem a optar por produtos com melhor relação custo-benefício. Nesse caso, a única maneira de vender um produto de baixo valor é por meio de um preço mais baixo, já que os consumidores estão dispostos a pagar menos por um produto com menor valor. No entanto, essa estratégia tem suas limitações, uma vez que os consumidores geralmente buscam produtos de maior valor e qualidade.

As estratégias de Bowman ampliam as três posições estratégicas de Porter para oito, oferecendo uma visão mais detalhada das combinações de custo e valor percebido que as empresas podem adotar. Cada posição estratégica possui características e desafios específicos, e a escolha da estratégia depende do mercado, dos concorrentes e do público-alvo da empresa. Compreender essas estratégias e suas probabilidades de sucesso pode ajudar as empresas a desenvolver uma vantagem competitiva e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

Embora o Relógio Estratégico de Bowman seja uma ferramenta útil para analisar a posição estratégica de uma empresa e tenha muitas vantagens, é preciso considerar suas limitações. A tabela abaixo mostra as principais vantagens e desvantagens do modelo.

Vantagens	Desvantagens
Simplicidade	Escopo limitado
Flexibilidade	Não fornece orientação sobre como melhorar a estratégia
Ele oferece uma variedade de pontos de partida para examinar uma estratégia	Simplificação excessiva

Como vantagem temos a simplicidade do modelo fornece uma estrutura fácil de entender que também permite analisar uma variedade de estratégias. A estratégia também pode ser facilmente adaptada a diferentes indústrias e condições de mercado. Por outro lado, as desvantagens incluem escopo limitado - foca apenas em preço e diferenciação e não considera outros fatores como qualidade do produto ou reputação da marca. a Bowman's Strategy Clock não fornece orientação sobre a implementação da estratégia ou sobre maneiras de melhorá-la. Sua simplicidade pode se tornar uma desvantagem quando uma empresa precisa considerar a natureza mais complexa da estratégia.

EMPRESAS QUE UTILIZAM A ESTRATÉGIA

O Bowman's Strategic Clock é uma estrutura conceitual amplamente conhecida e aplicada na área de estratégia empresarial. Embora não exista uma lista exaustiva de empresas que utilizam essa ferramenta, muitas organizações de diferentes setores e tamanhos podem se beneficiar de sua aplicação. De acordo com Brianna Parker (2020). Algumas empresas que têm sido associadas às estratégias descritas no Bowman's Strategic Clock dentre elas, estão:

- **Walmart:** A gigante varejista é frequentemente citada como um exemplo de empresa que adota uma estratégia de baixo preço. Eles são conhecidos por oferecer produtos a preços baixos e alcançar altos volumes de vendas.
- **Nike:** A Nike é um exemplo de empresa que busca a diferenciação por meio da qualidade e do valor percebido de seus produtos. Eles se concentram em construir uma marca forte e associá-la a produtos de alta qualidade e desempenho.
- **Gucci e Armani:** Essas marcas de moda de luxo são frequentemente mencionadas como exemplos de empresas que seguem a estratégia de diferenciação focada. Elas oferecem produtos com alto valor percebido e preços premium, direcionando-se a um segmento específico de consumidores dispostos a pagar por exclusividade e status.
- **Ryanair:** A Ryanair é uma companhia aérea de baixo custo que se enquadra na estratégia de baixo preço. Eles oferecem voos a preços extremamente competitivos, focando em minimizar os custos operacionais para manter margens estreitas.
- **Apple:** A Apple é conhecida por combinar características de diferenciação e híbridas em sua estratégia. Eles oferecem produtos inovadores com design elegante e uma experiência do usuário diferenciada, ao mesmo tempo em que mantêm preços relativamente altos em comparação com seus concorrentes.

Esses são apenas alguns exemplos de empresas que podem ser associadas às estratégias descritas no Bowman's Strategic Clock. É importante ressaltar que as estratégias não são exclusivas e as empresas podem adotar diferentes abordagens em momentos diferentes ou em diferentes segmentos de mercado.

CONCLUSÃO

Em conclusão, o Relógio Estratégico de Bowman é uma ferramenta valiosa e amplamente utilizada para escolher a estratégia de mercado mais adequada. Ao examinar cuidadosamente o valor e o preço de um produto ou serviço, o relógio identifica as oito posições estratégicas possíveis: preço baixo e valor agregado, preço baixo, híbrido, diferenciação, diferenciação focada, margens altas arriscadas, preço de monopólio e perda de participação de mercado.

Uma das principais vantagens do Relógio Estratégico de Bowman é a sua simplicidade e abrangência. Ele fornece uma visão clara das diferentes estratégias disponíveis e ajuda as empresas a entender como podem se destacar em um mercado competitivo. Por exemplo, as empresas podem optar por competir com preços baixos, oferecer um valor percebido mais alto, ou encontrar um equilíbrio entre os dois com uma abordagem híbrida.

No entanto, é importante reconhecer as limitações do relógio. Embora seja uma ferramenta útil, ela possui um escopo limitado, pois se concentra principalmente no valor e no preço, deixando de lado outros aspectos importantes, como inovação, qualidade e serviço ao cliente. Além disso, a simplificação excessiva pode levar a uma compreensão superficial das estratégias, não capturando totalmente a complexidade do mercado.

Outra limitação é que o relógio oferece uma análise descritiva das estratégias, mas não oferece orientações claras sobre como implementá-las ou adaptá-las às circunstâncias específicas de uma empresa. Cada organização enfrenta desafios únicos e requer abordagens estratégicas personalizadas.

Portanto, embora o Relógio Estratégico de Bowman seja uma ferramenta valiosa para orientar a tomada de decisões estratégicas, é essencial complementá-la com análises adicionais e considerar outros fatores relevantes para criar uma estratégia de mercado eficaz. A compreensão profunda do mercado, da concorrência e das necessidades dos clientes continuará sendo fundamental para o sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

B STRATEGY HUB. **Bowman's Strategic Clock: Give Your Product the Market Position It Deserves.** Disponível em: <https://bstrategyhub.com/bowmans-strategic-clock-give-your-product-the-market-position-it-deserves/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

MIND TOOLS. **Bowman's Strategy Clock.** Disponível em: <https://www.mindtools.com/a2rq300/bowmans-strategy-clock>. Acesso em: 01 jun. 2023.

STUDY SMARTER. **Bowman's Strategic Clock.** Disponível em: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/strategic-direction/bowmans-strategic-clock/>. Acesso em: 01 jun. 2023.