

## **Caso Relógios Swatch**

No início dos anos 80, a indústria suíça de relógios estava em declínio. A concorrência de relógios baratos, embora frequentemente com qualidade, de fabricantes Asiáticos, como Seiko e Casio, havia quase eliminado a tradicional indústria suíça. Na tentativa de proteger seus investimento, os bancos suíços organizaram a fusão das duas maiores empresas, atendendo à orientação de Nicolas Hayek, então presidente do conselho executivo da empresa-mãe da Swatch, a SMH, fruto da fusão.

Ele imaginou o potencial de um novo relógio todo em plástico que já estava sendo desenvolvido em uma das empresas. Uma de suas principais vantagens era que podia ser fabricado em grande volume e a custo muito baixo. O mecanismo de quartzo era montado dentro da caixa plástica usando poucos itens, na verdade menos da metade dos componentes da maioria dos outros relógios. Poucos componentes significavam que a fabricação do relógio podia ser totalmente automatizada. Isso tornou a produção dos Swatch barata, mesmo na Suíça, que possui um dos mais altos custos de salários do mundo.

O design inovador, e o sucesso da operação de produzir relógio mais barato trouxeram resultados positivos. No início dos anos 80, a participação de mercado de todos os relógios suíços estava em torno de 25%; 10 anos mais tarde, já havia mais do que dobrado.

A habilidade em oferecer um bom relógio a preço baixo fez com que ele se tornasse um acessório de moda – tendência que significou resultados decorrentes de alto volume de produção, embora a empresa tivesse que enfrentar o desafio crescente de oferecer variedade de designs do produto. Por meio da automação e da padronização rígida do mecanismo interno do relógio, a empresa enfrentou o crescimento da variedade sem afetar seus custos. O fato de manter seus custos baixos (o custo de pessoal representa menos 7% do custo total de produção) proporcionou o sucesso da Swatch.

No entanto alguns problemas foram observado: alguns modelos nunca atraíram o interesse do público e alguns erros de distribuição foram cometidos. Entretanto, a inovação contínua, a alta qualidade e o custo baixo tornaram mais fáceis a superação de tais problemas.