



## Os assentos para os carros topo de gama que saem de Joane

A Coindu, uma sociedade entre portugueses e alemães, não exporta alta tecnologia mas vende alto saber industrial. Está entre uma pequena lista de empresas capazes de produzir os assentos de carros topo de gama da Audi, da BMW ou da Volvo. Nos últimos anos cresceu ao ritmo de 30% e emprega três mil pessoas.



Algues na estrada que atravessa Joane, no coração da indústria do vale do Ave, vira-se à direita uma vez, duas vezes, três, quatro vezes e após uma série de ruas estreitas entra-se no gigantesco complexo de fábricas, armazéns e escritórios da Coindu.

Quando, em 1998, António Lourenço deixou a Têxtil Manuel Gonçalves para formar a herdeira remota da empresa em associação com Armindo Gomes e com a família Stichter, da Alemanha, dificilmente poderia imaginar que, 25 anos depois, a Coindu pudesse ocupar uma área de 27 mil metros quadrados (só em Joane), que desse emprego a mais de 4000 trabalhadores em três países e conseguisse um volume de negócios na ordem dos 250 milhões de euros. A história de sucesso da companhia está na capacidade de responder a clientes exigentes como a Audi ou a BMW em curto espaço de tempo e na competência para satisfazer padrões de qualidade que a colocam na vanguarda mundial.

Ainda que num enorme espaço aberto umas 700 pessoas se ocupem em frente a máquinas de cozer comuns às de qualquer fábrica de vestuário, esta não é uma empresa têxtil convencional. Os bancos de pele ou de tecido que a Coindu faz para as grandes construtoras “exigem longos tempos de programação”, nota António Lourenço, administrador. O design vem da Alemanha, mas a sua aplicação ao automóvel que sai das linhas de montagem exige “muitas competências e um processo de engenharia simultânea entre o cliente e a nossa produção”, explica Markus Ernst, o CEO da empresa que vive em Portugal há um ano. Sem que em causa estejam produtos de alta tecnologia, o caso da Coindu é o testemunho de que a engenharia, a sofisticação e a capacidade de produzir bens de alto valor acrescentado se impregnou numa boa parte da indústria portuguesa.

Desde que se começaram a produzir os revestimentos (e os painéis das portas) dos Volkswagen Passat, no final dos anos de 1980, até à actualidade, a empresa foi ganhando músculo para dar o salto dos últimos anos. Quer dizer, foi adquirindo competências e qualificação. “Nós temos a tecnologia mais avançada desta indústria, mas isso não é o mais importante. O mais importante é o saber-fazer acumulado, são as competências das nossas equipas”, diz Markus Ernst. Para se poder produzir um assento de pele para as séries de topo da BMW ou da Porsche, são necessários engenheiros para programar os cortes, a laminagem, os diferentes testes, de resistência, por exemplo, mas são igualmente fundamentais operários capazes de operar máquinas com precisão milimétrica. Depois, para poder responder às necessidades de uma indústria que hoje precisa de 100 assentos brancos e amanhã solicita 1000 castanhos, é necessário definir um modelo de gestão flexível que coloca a Coindu (como a generalidade da têxtil e do calçado) numa posição confortável entre os seus concorrentes externos.

Como resultado, a Coindu registou um processo de crescimento invejável. Três anos depois de nascer, foi inaugurada uma nova fábrica em Arcos de Valdevez. Em 2005, inaugurou uma fábrica em Arad, na Roménia. Em 2011 é aberto o primeiro centro de desenvolvimento na Alemanha, em Ingolstadt, perto da base da Audi. No ano seguinte, a estratégia repete-se em Braunschweig, ao lado do centro de operações da Volkswagen de Wolfsburg. O crescimento da facturação rondou os 30% nos últimos três anos. E as necessidades de financiamento de uma expansão acelerada levaram à recomposição da estrutura accionista. Os membros da fundação mantêm-se, mas António Lourenço e a família de Armindo Gomes detêm agora 24.5% do capital, enquanto a família Stichter, que abdicou das participações em várias empresas industriais na Alemanha para se focar na Coindu, passou a controlar 51%.

Os primeiros passos do desenvolvimento dos produtos começam na Alemanha, num regime de parceria. A Coindu quer dar o salto e ser ela própria a desenhar e desenvolver modelos de assentos mais complexos, “mas na indústria automóvel, onde os padrões de exigência das construtoras são muito altos, isso não é fácil”, admite Markus Ernst. Mas, uma vez definidos os modelos, a sua produção é dividida pelos diferentes centros industriais. Os mais exigentes continuam a ser fabricados em Portugal, em Joane, onde o saber industrial é mais avançado. “Vamos precisar de mais alguns anos de experiência até que o saber-fazer na Roménia chegue ao nível que temos aqui”, diz Markus Ernst. Apesar da diferença dos custos de trabalho desfavorecerem as unidades em Portugal, tem sido aqui que a empresa mais tem investido na criação de emprego. Uma nova fábrica na Roménia está, no entanto, no horizonte.

Com uma mistura entre a cultura industrial alemã e o saber-fazer do vale do Ave (que António Lourenço sublinha), com uma estrutura accionista estável há mais de 25 anos (que Markus Ernst exalta), a Coindu é considerada no sector como um exemplo. Ser capaz de produzir por completo os bancos de modelos topo de gama como o Q7 da Audi, ou o M4 da BMW, é uma façanha que só algumas empresas alemãs, austríacas ou subsidiárias de multinacionais americanas na Europa conseguem fazer. Que exige tecnologia mas, principalmente, cultura industrial. Com os bancos de peles naturais a serem cada vez mais procurados (80% dos 1500 assentos completos por dia que saem das fábricas portuguesas são deste material), o futuro parece simpático. Até porque a relação com clientes da dimensão da Volkswagen (que se tornou no ano passado o maior construtor mundial) ou da Audi abrem um enorme campo de oportunidades. Depois de abastecer as construtoras na Europa, o fornecimento das suas unidades no México está já no horizonte.

**Manuel Carvalho**