



Têxtil e vestuário enfrentam desafios para continuar a crescer

A indústria portuguesa do têxtil e vestuário foi obrigada a uma transformação profunda para competir num ambiente global, em que as vantagens que tinha desapareceram. Vencido o obstáculo, com a recuperação surgem, agora, novos desafios a superar.

RICARDO SANTOS FERREIRA
rsferreira@jornaleconomico.pt

A indústria portuguesa de têxtil e vestuário foi obrigada, nas últimas duas décadas, a transformar-se, para conseguir sobreviver, ou, melhor, para ter uma nova vida. A entrada da República Popular da China na Organização Mundial do Comércio, em 2001, foi o sinal de alarme de que tinha acabado o tempo das empresas portuguesas concorrerem com base nos custos. O alargamento da União Europeia a Leste veio sublinhar o imperativo da mudança.

Mesmo percebendo por antecipação que era impossível continuar a competir da mesma forma, o facto é que o setor sofreu um processo duro de transformação. Entre 2001 e 2009, a indústria portuguesa de têxtil e vestuário perdeu mais de um terço. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, no período em análise, o volume de negócios do sector caiu 35,8%, para cerca de 5,4 mil milhões de euros. Em paralelo, o valor das exportações caiu cerca de 30%, para cerca de 3,5 mil milhões. Em ambos os casos, o declínio

foi constante, verificando-se todos os anos. Só que, depois de iniciar a recuperação, em 2010, o volume de negócios mantinha-se, ainda, em 2017, abaixo do valor verificado antes da crise, enquanto as exportações atingiam máximos históricos, refletindo a alteração do perfil.

“O perfil da indústria mudou significativamente, na medida em que as empresas que subsistiram à crise são, em média, mais pequenas do que anteriormente, mas são também muito mais flexíveis. Trabalham também com excelente qualidade de materiais e com pra-

zos de entrega relativamente curtos”, explica ao Jornal Económico Frederico Barreto, Advisory Senior Manager da consultora EY.

Novo sector, com novos desafios

Mas nem todos os problemas se resolveram, com a alteração do perfil das empresas do sector, adaptando-se à nova realidade. Frederico Barreto destaca a existência de quatro barreiras ao desenvolvimento que subsistem. Primeiro, a digitalização: “A IoT [‘internet of things’, internet das coisas] está a transformar as opera-

ções fabris e o têxtil não passará ao lado. Os empresários têm estado, e bem, a alargar a sua presença em mercados internacionais, promovendo a qualidade dos produtos feitos em Portugal, mas o desafio da digitalização não pode ser ignorado, pois será ele que elevará as empresas nacionais para um patamar competitivo que permitirá continuar a ombrear com a concorrência”.

Depois, a questão da dimensão, que está também relacionada com factores como a sucessão, a profissionalização e a ambição. Diz Barreto: “O cariz familiar e a pequena



ou média dimensão da grande maioria das empresas têxteis pode ter sido um fator diferenciador no passado – pela flexibilidade operacional que permitiu –, contudo também é um fator limitador da sua escala e dimensão”. A continuidade do sucesso “dos atuais modelos de negócio pode ser colocada em causa pela reduzida escala de operação das empresas portuguesas”, aponta, acrescentando que “a sucessão dos líderes destas empresas pode marcar um momento de maior crescimento da profissionalização da gestão destes negócios, bem como um renovar das respetivas ambições. O aumento da escala coadjuvado pelas tecnologias digitais irá permitir a manutenção da flexibilidade do modelo negócio do têxtil Português”.

O terceiro entrave é a questão a diferenciação, relacionada com a marca e, também, com a inovação. “O têxtil nacional nasceu e cresceu a servir grandes marcas internacionais. O *private label* continuará a estar na origem das encomendas mais significativas, mas será muito importante a criação de marcas nacionais com credibilidade internacional, pois permite reduzir a dependência de clientes interna-

cionais, enquanto que permitirá as empresas nacionais capturar mais valor, nomeadamente aquele que encontramos nesta componente da cadeia de valor. Esta evolução irá precisar de recursos humanos qualificados para trabalhar quer a componente de *branding*, quer a de *marketing*, em perspetivas muito diferentes das que são atualmente trabalhadas”, diz o Advisory Senior Manager da EY. “Da mesma forma, a inovação deve estar embebida nos processos estratégicos das empresas, no seu DNA, de forma a antecipar tendências e expandir o mercado não concorrencial, onde há significativo valor para este negócio”.

Neste caso, as redes sociais e a digitalização serão fatores de alavanca para o crescimento das marcas nacionais, e para alavancar a inovação, uma vez que o investimento e o risco associado a este processo são significativamente menores do que em décadas anteriores.

Finalmente, o problema da capitalização, que é estrutural, mas também transversal à generalidade das empresas portuguesas. “A importância do fator capital é conhecida”, diz Frederico Barreto. “O investimento em novas tecnologias,

na modernização das operações fabris e no desenvolvimento de marcas próprias surgirão na linha da frente nas necessidades de capital dos negócios no têxtil”, acrescenta.

Atenção à guerra comercial

Questionado sobre se a tensão internacional provocada pelas guerras comerciais que envolvem os Estados Unidos da América são um problema para uma indústria têxtil que está fortemente internacionalizada, Barreto diz que é preciso estar atento. “As tensões comerciais e a regulamentação podem alavancar positiva ou negativamente qualquer indústria ou região. Uma relação próxima entre o ecossistema têxtil – as empresas do setor, as associações que as representam e as autoridades nacionais e europeias é fundamental e extremamente relevante no contexto de alterações regulamentares regionais ou internacionais”, diz.

“Este ecossistema deve acompanhar de perto as evoluções das tensões comerciais e desenvolver cenários estratégicos de preparação para alterações favoráveis e desfavoráveis, uma vez que a UE não domina nem controla todos os meandros destas tensões”, acrescenta. ●

OPINIÃO

Por uma semana da moda nacional



ADELINO COSTA MATOS
Presidente da ANJE – Associação Nacional de Jovens

Em Portugal, ainda impera uma visão centralizadora e individualista do funcionamento das instituições. Não há, por isso, grande abertura para a cooperação institucional, sobretudo quando se trata de projetos desenvolvidos na mesma área de atividade e com uma forte marca identitária. Por conseguinte, o acordo de colaboração recentemente rubricado entre os dois principais eventos de moda nacionais, Portugal Fashion e ModaLisboa, é um exemplo para o país.

O acordo prevê a articulação de iniciativas e projetos entre os eventos, no quadro de uma estratégia integrada de desenvolvimento da fileira moda portuguesa. Isto significa que Portugal Fashion e ModaLisboa vão conjugar esforços e evitar ações sobrepostas, redundantes e competitivas entre si. Desta forma, as entidades responsáveis pelos projetos, ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e Associação ModaLisboa, esperam reforçar a visibilidade pública, a dimensão internacional e a competitividade económica de marcas e criadores nacionais.

A cooperação firmada a 13 de setembro cria, desde logo, a expectativa de uma maior interação entre produção e criação, considerando, por um lado, a proximidade do Portugal Fashion à indústria, o seu apoio à gestão comercial de marcas e criadores e as suas ações de internacionalização e, por outro, a maior apetência da ModaLisboa pelo experimentalismo criativo. Conciliar estas duas visões da moda pode, efetivamente, gerar maiores sinergias entre produção e criação, com resultados ao nível das vendas e exportações, do valor acrescen-

tado dos produtos, da notoriedade dos criadores e da consolidação, sustentabilidade e internacionalização das marcas.

Os mais cétricos dirão que é tudo muito bonito no papel, mas que dificilmente o acordo se traduzirá em resultados concretos. Haverá até quem ache que os dois projetos são inconciliáveis e que, por isso, estão fatalmente condenados a correrem em pistas próprias. Cabe agora ao Portugal Fashion e à ModaLisboa provar que é possível trabalhar em conjunto e assegurar uma melhor rentabilização de recursos públicos, sem embargo da identidade dos dois eventos.

Creio que devemos caminhar para a realização de uma verdadeira *fashion week* portuguesa, construindo uma marca forte, com escala, massa crítica e notoriedade. Opção que naturalmente seria benéfica para a fileira moda, que tem ainda muito potencial económico por materializar, e para a imagem externa de Portugal, país que se está a afirmar pela modernidade e cosmopolitismo.

Regresso ao simbolismo deste acordo. Para além da captura de sinergias entre as duas instituições com benefícios no setor, esperamos que esta ação possa ser um exemplo transversal para as associações, as empresas, os institutos, as universidades e outros agentes, para que pensem num bem comum superior ao bem próprio, ganhem escala e se tornem mais fortes. Que o espírito individualista cada vez mais se dissipe da nossa sociedade. ●

Acordo de colaboração entre os dois principais eventos de moda nacionais, Portugal Fashion e ModaLisboa, é um exemplo para o país

Marca própria? Sim, mas com algum cuidado

A marca própria pode não ser a melhor saída para uma empresa que queira ter um lugar no competitivo setor do vestuário, até porque a marca Portugal ainda não é reconhecida internacionalmente como forte.

ANTÓNIO FREITAS DE SOUSA
afsousa@jornaleconomico.pt

Uma das questões que mais têm incentivado o debate interno no sector têxtil em geral e do vestuário em particular, entre outros, é da bondade do lançamento de marcas próprias que consigam impor-se nos mercados internacionais. Em vários fóruns, essa estratégia é apresentada como a única capaz de consolidar a posição do sector nacional fora de portas e de tornar perenes os investimentos carreados, sejam empresariais e privados ou estatais.

Para Manuel Serrão – um dos agentes mais influentes da indústria têxtil e do vestuário (ITV) – esta estratégia de internacionalização através de marca própria tem o seu lugar, mas não é o lugar de todos. Em declarações ao Jornal Económico, Manuel Serrão chama a atenção para a incontornável e indispensável necessidade de os empresários manterem um foco no *private label* (produção por encomenda de uma marca terceira).

“A marca própria é um objetivo importante, mas com a lucidez de se perceber que não é uma aposta que se ganha sempre”, defende, para enfatizar os benefícios em termos de racional de negócio que estão por trás do *private label*.

É que este tipo de negócio não tem nada a ver com aquilo que se produzia em Portugal há algumas décadas atrás: artigos de muito fraca qualidade, produzidos em empresa de ‘vão de escada’ por trabalhadores que ganhavam misérias. O *private label* atual é desde logo, um segmento de grande concorrência, “que obriga a propostas de negócio diferenciadoras, de mais-valia e de valor acrescentado”, sob pena de não ter qualquer hipótese de atingir objetivos junto das grandes marcas internacionais.

Por alguma razão – precisamente pela qualidade e pela proximidade do *private label* nacional – o grupo Inditex (dono da Zara e de mais uma dezena de marcas) nunca deslocalizou a produção externa para os países asiáticos, para onde foram ‘a correr’ tantos grupos internacionais que, a maioria deles, está

de regresso (até pela nova aposta nas vendas online).

Ambiente geral

Há também que ter em conta, nesta questão particular, a envolvente do país. Ou seja: haverá já uma mais-valia que se acrescenta à produção nacional pelo simples facto de a ITV ser originária de Portugal? Para Frederico Barreto, EY Advisory Senior Manager, essa é uma questão que ainda está por resolver: “a marca Portugal reúne características como as de prestador de serviços de qualidade, de proximidade, de flexibilidade e de excelente relação qualidade/preço. Não é reconhecida, no contexto do têxtil, como sendo origem de marcas fortes”, reconhece, em declarações ao Jornal Económico.

Ao contrário de Espanha e das marcas que a partir do país vizinho se internacionalizaram “(com a Inditex como melhor exemplo), Portugal ainda não tem *players* relevantes à escala global ou europeia. Em Portugal, o ecossistema têxtil deve promover a criação de um ambiente similar ao que os apoiantes do regime de ‘*open innovation*’ utilizam. Um ambiente onde há uma maior partilha, não só de boas

“A marca própria é um objetivo importante, mas com a lucidez de se perceber que não é uma aposta que se ganha sempre”, diz Manuel Serrão



Foto cedida

práticas, como sobretudo de ideias ou tecnologias que podem ajudar o ecossistema a crescer e diferenciar-se continuamente. Um ambiente que fomenta a criação de *startups* focadas no têxtil, na criação de marcas diferenciadoras”. O número destas *startups* cresce todos os dias. E todos os dias passam ‘pelas mãos’ de Manuel Serrão – um dos responsáveis pela Modtissimo e pela Associação Seletiva Moda – “para quem quer iniciar o processo de marca própria de forma rápida e económica, as feiras internacionais” continuam a ser o veículo mais bem oleado. A pontos de, mesmo depois da consolidação, as marcas não desistem de estarem presentes nos certames mais marcantes do sistema.

Não é por acaso, recorda Manuel

Serrão, que, “em 2017, 11% das exportações foram da responsabilidade do setor têxtil”. Mas os números dizem aquilo que se quiser que eles digam: no contexto geral dos têxteis (para o lar, técnicos, vestuário, etc.) cerca de 70% da produção nacional é... *private label*. E a ninguém passará pela cabeça – nem pelas contas das empresas – acabar com este imenso negócio.

De qualquer modo, como salienta Frederico Barreto, há alguns exemplos de marcas portuguesas, “algumas já com reconhecimento internacional, mas ainda de pequena escala, a trilhar os caminhos da internacionalização, pela via mais tradicional ou pela via digital: Portuguese Flannel (camisas); West-Mister (meias); La Paz Clothing (roupa); e Dosco Jones (*boxers*).

Para todos os efeitos, a ITV ainda precisa de outras motivações para crescer. A diversificação dos mercados é uma delas: Colômbia e a generalidade da América do Sul, Ásia, e o Leste são, segundo Manuel Serrão, as geografias a desbravar, mesmo que “sem descurar os mercados tradicionais”.

E precisa também de estar atenta aos sinais, por vezes pequenos, que se vão lendo à distância. Dois exemplos: 90% dos gastos em maquinaria têxtil em 2017 foram processados na Ásia (mas não apenas na China) e na Oceânia; e está previsto que o consumo de fibras aumente 40% nos próximos 10 anos – não o algodão nem a lã, mas o poliéster, uma fibra artificial. Só estes dois fatores podem mudar tudo na próxima década. ●

BANKINTER
BANCA DE EMPRESAS

Bons negócios começam com B de Bankinter.

Temos soluções competitivas para apoiar o crescimento das Empresas:

- Negócio Internacional, através de Especialistas e Plataforma Digital.
- Investimento, através de Linhas de Crédito Específicas e Leasing.
- Crédito Especializado de apoio à tesouraria, através de Factoring e Pagamento a Fornecedores.



Pode ser pela nossa experiência de mais de 50 anos a trabalhar com empresas em todo o mundo, pode ser pela alargada gama de produtos e serviços que temos para oferecer. Pode ser pelo apoio constante dos nossos profissionais altamente especializados em Negócio Internacional, pode ser pelas boas condições de crédito que as empresas têm junto de nós, pode ser pela nossa vontade em apostar nas empresas nacionais. A verdade é que cada vez mais, em Portugal, os **bons negócios começam com B de Bankinter.**

Saiba mais pelo Banco Telefónico Empresas **707 50 50 50** ou em bankinter.pt

ENTREVISTA PAULO MELO Presidente da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

“Ambiente político não é amigo dos negócios e do espírito empreendedor”

Paulo Melo diz que a indústria têxtil e do vestuário ainda têm de ultrapassar constrangimentos para conseguirem competir. E que a inovação é fundamental para garantir capacidade no futuro.

SÓNIA BEXIGA E MANUEL RIFER
sbexiga@jornaleconomico.pt

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa enfrentou desafios significativos, nos últimos anos, com o aumento da concorrência internacional. Os desafios para o setor não se extinguíram, renovaram-se e, se as ameaças vêm de fora, da capacidade de enfrentar a concorrência, os constrangimentos vêm de dentro. Em entrevista ao *Jornal Económico*, o presidente da ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Paulo Melo, aponta os problemas relacionados com custos de contexto e aponta caminhos a seguir, com um objetivo final: aposta em produtos de maior valor acrescentado.

A indústria portuguesa vive hoje uma fase de grandes desafios, os quais se estendem naturalmente a este setor. Que desafios se têm revelado oportunidades que o setor não pode perder?

Os desafios são o conseguir uma melhor perceção externa do país, aproveitar a melhoria de imagem para aumentar a nossa presença internacional baseada no valor da nossa oferta, a qual deve assentar na inovação, na criatividade, no *design* e na intensidade de serviço. O foco, agora, deve ser a margem e não a quantidade do que vendemos.

E que desafios se revelaram em barreiras mais difíceis de ultrapassar?

Como desafios, aponto, primeiro, a burocracia interna que perdura em Portugal, mas também o ambiente político que não é amigo dos negócios, do espírito empreendedor e do papel dos empresários como promotor do desenvolvimento económico e social. Ainda vivemos um conjunto de constrangimentos à competitivi-

dade das empresas: pois, mesmo quando focados no valor, a competitividade dos custos é sempre relevante, especialmente quando falamos de indústria transformadora.

Dou-lhe exemplos: os aumentos dos custos laborais, desfasados da produtividade; [os custos] da energia, mais cara do que a dos nossos concorrentes; e o acesso sempre difícil e custoso das PME ao capital para a gestão corrente e ao investimento, são obstáculos claros a um maior e sustentado crescimento da indústria em Portugal, incluindo o nosso setor.

Neste contexto, que peso assume particularmente a inovação no desenvolvimento do setor?

A inovação é fundamental. Sem inovação, não há diferenciação dos produtos e serviços; e sem diferen-

ciação estamos a lutar no campeonato do preço, o qual não podemos nunca ganhar.

Que papel tem desempenhado este sector na chamada Revolução 4.0?

O setor têxtil e vestuário tem inúmeros exemplos na adoção de tecnologias que caracterizam a indústria 4.0, em especial nos subsectores a montante da fileira, onde a automação é muito elevada. Existem também bons exemplos na confeção, com a introdução de complexos sistemas de gestão e monitorização da atividade, ainda com forte envolvimento da mão-de-obra, mas onde os sensores e as tecnologias de informação estão a criar novos modelos de negócio: industrialização da costumização, ou seja, tornar a personalização da produção de peças num processo industrial.

Que impacto está a ter a digitalização nos processos produtivos, por um lado, e por outro, na gestão dos recursos humanos?

A digitalização dos processos produtivos cobre toda a atividade que envolve a organização. Pode libertar mão-de-obra em processos mais básicos e repetitivos, onde se gera pouco valor, para criar outros empregos em áreas onde se exigem mais qualificações e criatividade, fazendo ascender as empresas e o que realizam na cadeia de valor.

Que planos estão traçados para responder aos desafios da formação e das competências digitais?

A aposta na economia digital está no plano estratégico deste sector até 2020 e será certamente central naquilo que se projetará até 2030. Dizemos que a indústria do têxtil e vestuário portuguesa será digital ou não será, o que determinará que as empresas do sector realizem grandes investimentos neste do-

mínio, não apenas na modernização do seu *layout* industrial, cada vez mais assente na digitalização, mas igualmente na comunicação com os seus fornecedores e clientes, assim como com o mercado em geral.

Será esta revolução a saída para aliviar dossiês fundamentais para esta indústria como os custos com o trabalho e com a energia?

Será, em parte, pois muitos dos custos que impendem sobre a indústria resultam essencialmente das políticas públicas e da fiscalidade. Nunca enjeitamos melhorar a condição salarial dos nossos trabalhadores, até porque se torna um elemento de motivação para a produtividade, mas quando temos um Estado que continuamente aumenta as cargas sociais sobre o trabalho – empregador e empregado –, penalizando, por exemplo, o trabalho suplementar – um trabalhador que faça horas suplementares fica penalizado pois pode mudar de escalão de IRS, pagando mais impostos –, não parece que haja qualquer política de estímulo à melhoria da condição económica e social dos trabalhadores, ao contrário do que o Governo insiste em dizer. O mesmo se passa com a energia, pois quase 50% do que vem na fatura são taxas e taxinhas, tornando a indústria, neste domínio, menos competitiva do que a dos nossos concorrentes.

Que papéis terão de assumir, Estado e investimento privado, para que a indústria têxtil se mantenha próspera?

No Estado, é preciso reduzir a fiscalidade e a burocracia; manter os apoios às empresas no domínio da internacionalização e da inovação; criar instrumentos efetivos de apoio ao financiamento, como, por exemplo, o IFD realmente atuar como apoio às empresas, substituindo ou complementando

“

Sem inovação, não há diferenciação dos produtos e serviços. E sem diferenciação estamos a lutar no campeonato do preço, o qual não podemos nunca ganhar





a atividade bancária tradicional. Nas empresas, temos de investir na modernização tecnológica, na inovação dos produtos, na diversificação de atividades – com maior valor acrescentado –, na formação dos quadros e na internacionalização do negócio.

No plano da internacionalização, como vê o posicionamento das empresas do setor?

A indústria do têxtil e do vestuário é fortemente internacionalizada, porque 80% do que produzimos vai para os mercados internacionais. E a quota aumentou 14 pontos entre 2009 e os nossos dias. Há um esforço constante para estarmos em feiras e missões. Nos mercados tradicionais e emergentes. É um esforço enorme e constante, mas não há outra forma. Hoje a indústria do têxtil e do vestuário portuguesa é reconhecida como uma referência mundial em produtos de nicho, alto valor, inovadores tecnologicamente e assistida por muito serviço. O *made in Portugal*, na indústria do têxtil e do vestuário, acrescenta valor.

Em que devem assentar as suas estratégias de internacionalização?

Devem assentar em programas sólidos e consistentes, de âmbito coletivo, como os que a ATP e a sua participada ASM [Associação Selectiva Moda] promovem há mais de 15 anos, permitindo às empresas, especialmente PME, estarem presentes nas principais feiras e certames internacionais. Foi fundamental para, após a crise, e mesmo durante o período de resgate em Portugal, as empresas terem crescido sempre em termos de exportações, apesar de existirem menos no sector e a mão-de-obra se ter reduzido entre 2001 e 2013 mais de 120 mil postos de trabalho.

Como interpreta os valores das exportações atingidos este ano?

Continuamos a crescer, embora menos, revelando alterações no clima de negócios mundial a que temos de estar atentos. A Espanha e o Reino Unido perdem quota de mercado, embora por razões diversas, enquanto a Itália e a França ganham. É uma distribuição mais equilibrada. É também sinal de exportação de produtos de maior valor acrescentado para mercados mais exigentes. Preocupação, contudo, com a Espanha, dada a dependência de muitas empresas do grupo Inditex, que está em clara mudança de modelo de negócio e de alteração de política de *“sourcing”*, optando por fornecedores de custo mais baixo e aproveitando oportunisticamente as desvalorizações das moedas nacionais, como é o caso da Turquia.

Que mercados externos assumem maior relevância neste momento?

Espanha, que mantém mais de 30% de quota; a França e a Itália que aumentaram, como referi; a Alemanha e o Reino Unido. Os Estados Unidos posicionam-se como o primeiro grande destino das exportações para fora da Europa, dando sinais contraditórios: ora crescem 15% num ano ora estagnam nos meses seguintes, mercê das políticas comerciais da Administração Trump.

Para que outros mercados deve o sector olhar e com que abordagem deve avançar?

Na Europa, [é preciso] distribuir melhor as quotas: menos Espanha, mais Alemanha, França, Itália e países nórdicos. Insistir nos EUA. Apostar na China e outros países asiáticos de consumo de produtos sofisticados e de alto valor, como a Coreia do Sul e o Japão. Recuperar Angola. Estar atento ao Brasil, caso se venha a assinar, como se espera até final do ano, o acordo de livre comércio entre a União Europeia e o Mercosur.

Como perspectiva a evolução da indústria têxtil na próxima década?

Vejo a evolução da indústria têxtil com um crescimento moderado e sustentado, com uma maior aposta em produtos de valor acrescentado, baseados na inovação tecnológica e moda; também com uma maior diversificação para têxteis de alta tecnicidade; com maior desenvolvimento do têxtil a montante que a jusante [confecção], por dificuldades em encontrar mão-de-obra.

Vejo a continuação na aposta na internacionalização das empresas e na diversificação de mercado e equilíbrio de quotas. ●

“

Digitalização dos processos cobre toda a atividade da organização. Pode libertar mão-de-obra em processos mais básicos e repetitivos, onde se gera pouco valor

DESDE
1776
SINCE



SOLUÇÕES GLOBAIS
INTEGRADAS DE LOGÍSTICA
E TRANSPORTE

- ARMAZENAGEM
- PREPARAÇÃO DE ENCOMENDAS
- SERVIÇOS DE VALOR ACRESCENTADO
- DISTRIBUIÇÃO NACIONAL 24H
- TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO,
AÉREO E TERRESTRE

WWW.GARLAND.PT

 **Garland**
ALL IN ONE WORLD