

PLANO ESTRATÉGICO 2017-2022 DO PORTO DE AVEIRO

Grupo 3 - Sumário Executivo do
Plano Estratégico



Aveiro, Março de 2017

Agenda

Pág.

A. Contexto e tendências de evolução do sector	3
B. Objectivos e conceito estratégico	9
C. Plano de negócios 2017-2022	22
D. Modelo de implementação	33

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from .

A. Contexto e tendências de evolução do sector



A análise do contexto do sector permitiu identificar os desafios a médio/longo prazo do Porto de Aveiro

Contexto do Porto de Aveiro e tendências de evolução

1 Contexto interno do Porto de Aveiro

- Infraestrutura adequada à movimentação de granéis e carga geral e ao desenvolvimento de uma plataforma logística
- Oportunidade para melhorar a qualidade do serviço, gestão do cliente e acessibilidades marítimas



2 Análise do hinterland

- Regiões Norte e Centro com forte dinamismo de comércio internacional impulsionado pela indústria transformadora
- Oportunidades de crescimento accionáveis no curto/ médio prazo



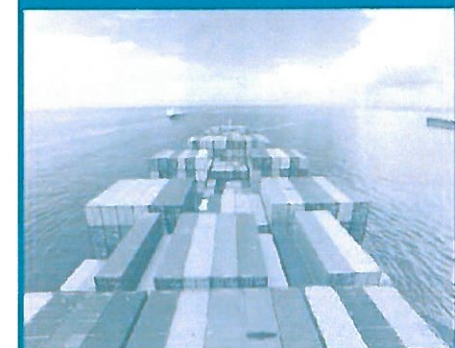
3 Tendências relevantes para o porto

- Alterações na política europeia de transportes potenciam oportunidades a longo prazo
- Papel das autoridades portuárias a evoluir para um maior envolvimento com *stakeholders* chave



4 Desafios para o Porto de Aveiro

- Crescimento da carga, tirando partido das infraestruturas e capacidade disponível existente
- Melhoria da qualidade do serviço prestado



O Porto de Aveiro apresenta um conjunto de pontos fortes e aspectos a melhorar

Pontos fortes e aspectos a melhorar no Porto de Aveiro



Principais pontos fortes



Infraestrutura adequada à movimentação de granéis sólidos e líquidos

- **presença forte** na movimentação de **cereais**
- **alternativa às refinarias** em termos de abastecimento de **combustíveis**



Espaço disponível para desenvolver uma **plataforma logística** de referência no Centro-Norte e **capacidade para continuar a crescer** nos terminais existentes



Acessos terrestres de qualidade e descongestionados, quer por rodovia quer por ferrovia



Principais aspectos a melhorar



Qualidade do serviço prestado no porto em termos de:

- **eficiência da operação portuária**
- **tempo de resposta** a solicitações
- **elevado número de interlocutores**



Proactividade em termos de **acompanhamento dos clientes e desenvolvimento de negócio**



Acessibilidades marítimas ao porto, em particular em termos de **fiabilidade no acesso**

A análise do *hinterland* do Porto de Aveiro revelou uma dinâmica impulsionada pela indústria transformadora

Potencial do *hinterland* do Porto de Aveiro e principais oportunidades



Potencial do *hinterland*



Regiões Norte e Centro como *hinterland* do Porto de Aveiro, **considerando as restrições** existentes e futuras no **Porto de Leixões**



Hinterland do Porto Aveiro **representa 44 M ton de carga**, das quais **39%** são movimentadas por **rodovia**



Porto de Aveiro **bem posicionado na movimentação de granéis sólidos e líquidos** no *hinterland*, em particular em cereais



Principais oportunidades



Foram identificadas **oportunidades concretas** de desenvolvimento **para o Porto de Aveiro**, nos principais sectores:

- **Madeira** – importação de estilha
- **Agroalimentares** – importação de cereais
- **Papel** – exportação de papel *tissue*
- **Petroquímica** – importação de combustíveis
- **Vidro** – importação de carbonato de sódio e de casco de vidro

A madeira e carvão vegetal, mais o ferro e aço, totalizam ~25% do total de carga movimentada na região do *hinterland* do Porto de Aveiro

Detalhe das principais cargas movimentadas no *hinterland* [2015; M ton]

Principais cargas movimentadas – regiões Norte e Centro

			% Total	CAGR ₁₁₋₁₅
1	 Madeira e carvão vegetal	3,82	13%	-1%
2	 Ferro e aço	3,36	11%	5%
3	 Sal, enxofre, cimento, gesso, cal, pedras	1,95	7%	-1%
4	 Plástico	1,92	7%	7%
5	 Vidro	1,34	5%	4%
6	 Cereais	1,28	4%	2%
7	 Pastas de madeira	1,15	4%	6%
8	 Papel	1,03	4%	-3%
9	 Obras de pedra, gesso, cimento	0,99	3%	-1%
10	 Obras de ferro e aço	0,90	3%	4%

Comentários



- » A madeira e carvão vegetal são a principal carga movimentada – 13% do total – seguida do Ferro e aço que cresce 5%/ano desde 2011
- » O plástico e as pastas de madeira são as principais cargas a registar maior crescimento – CAGR₁₁₋₁₅ 7% e 6% respectivamente
- » Os principais produtos movimentados, não perecíveis, têm características favoráveis à utilização de transporte marítimo

Foram analisadas as tendências relevantes para o Porto de Aveiro na vertente de transporte marítimo e das autoridades portuárias

Tendências do sector relevantes para o Porto de Aveiro



Transporte marítimo

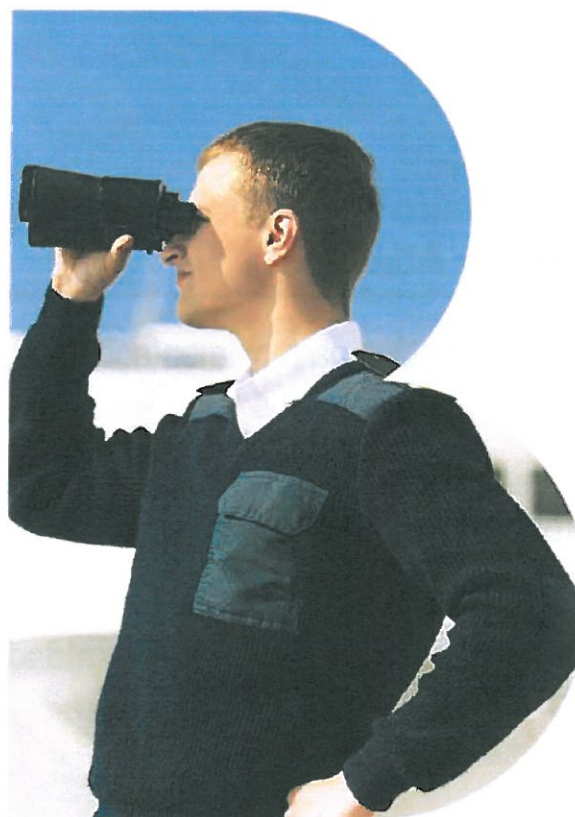
-  **Alterações profundas na procura** devido a estagnação dos mercados europeu e americano
-  Nova dinâmica associada a políticas concretas de **fomento do short sea shipping na Europa** e de restrição ao transporte rodoviário
-  Aumento da **dimensão dos navios e introdução de uma maior diversidade de designs**, com a especialização por tipo de cargas
-  **Preocupação ambiental**, levando à introdução de novos combustíveis e novos modelos de gestão de águas



Autoridades portuárias

-  Fomento de uma **maior especialização dos portos europeus** em cargas específicas
-  Aumento do **envolvimento da comunidade local** nomeadamente nos **master plans**
-  Investimento na **melhoria contínua das infraestruturas** para manter competitividade
-  Autoridades portuárias com um **papel comercial e de marketing mais proactivo**
-  **Crescimento do investimento estrangeiro** nos porto europeus
-  Utilização de **novas tecnologias** como forma de **aumentar a eficiência e competitividade**

B. Objectivos e conceito estratégico propostos para o Porto de Aveiro



A visão para o Porto de Aveiro passa pela maior especialização nas cargas em que é competitivo, alargando o seu *hinterland* natural

Visão 2025 para o Porto de Aveiro

Visão 2025



Hinterland alargado

71%

...do VAB da indústria transformadora nacional

26%

...das exportações portuguesas

2%

...de crescimento anual entre 2011 e 2015 no comércio internacional

Porto de Aveiro reconhecido como uma plataforma logística competitiva no Corredor Atlântico...

- ... **competitivo** na movimentação de **granéis sólidos, líquidos** e **carga geral**
- ... **especializado** em **agro-alimentares** e **petroquímica**, assumindo-se como uma referência a nível nacional
- ...um **pólo de referência** para **unidades logísticas e industriais** com vocação importadora / exportadora
- ... com capacidade para **captar carga adicional** na Região **Centro**
- ... a **disputar carga a norte**, explorando actuais constrangimentos o Porto de Leixões

A estratégia proposta pretende assegurar o reconhecimento do porto como uma plataforma logística competitiva e de elevada qualidade

Evolução proposta para o Porto de Aveiro

Modelo actual – "Porto alternativo"

- > **Porto de movimentação** de granéis sólidos, líquidos e carga geral
- > **Alternativa** para a movimentação de **agro-alimentares** e **petroquímicos**
- > Enfoque na movimentação de **carga irregular e afretamentos**
- > **Dependência** das unidades logísticas estabelecidas a norte
- > **Organização** enfocada na **gestão da infraestrutura e operação**

Porto de Aveiro alternativo para movimentação de carga tradicional

Modelo proposto – "Porto parceiro para crescimento"

- > **Porto competitivo na movimentação** de granéis sólidos, líquidos e carga geral
- > **Referência nacional** na movimentação de bens **agro-alimentares** e **petroquímicos**
- > Alternativa para o **desenvolvimento de linhas regulares**
- > **Pólo de referência** para unidades logísticas e industriais com vocação importadora / exportadora
- > **Organização ágil e enfocada na qualidade do serviço prestado**

Porto de Aveiro reconhecido como plataforma logística competitiva

O plano introduz uma nova ambição no porto, avaliada em termos de carga, carregadores, sustentabilidade financeira e qualidade de serviço

Objectivos estratégicos 2022

Objectivos estratégicos para 2022 	Crescimento do negócio – <i>Afirmar-se entre os principais portos nacionais</i>	1. Carga > 6 M ton (CAGR 6%)	> Evolução de negócio considerando crescimento natural e as oportunidades identificadas
	Desenvolvimento de novos negócios	2. Peso dos novos negócios > 10%	> Desenvolvimento da ZALI e de linhas regulares assegurando o seu contributo para 10% da carga gerada
	Reconhecimento de qualidade de serviço	3. Qualidade de serviço > 4 (Bom)¹⁾	> Reconhecimento da qualidade do serviço do porto pelos clientes - avaliado através de um inquérito anual de satisfação
	Sustentabilidade financeira	4. EBITDA ajustado²⁾ > 5,5 M€	> Manutenção da sustentabilidade financeira da APA, permitindo ao porto continuar a investir no futuro na melhoria de competitividade da sua infraestrutura

1) A avaliar anualmente através de um inquérito a clientes – classificação de 1 (mau) a 5 (excelente)

2) EBITDA excluindo receitas de bens a reverter e imputação de subsídios para o investimento

Foram definidas 8 linhas de desenvolvimento estratégico que concorrem para a concretização dos objectivos

Linhas de desenvolvimento estratégico

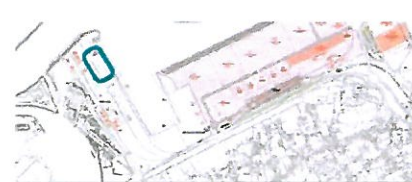
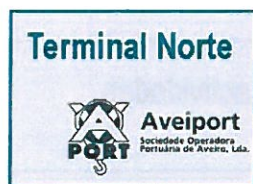
Negócio 	1 Reforço da movimentação de agroalimentares – utilização da nova capacidade de armazenagem para crescer nos actuais carregadores e atrair produtos de consumo humano
	2 Crescimento da movimentação de combustíveis e gás – desenvolvimento de parcerias apoiando o seu crescimento e atraindo novos carregadores
	3 Atração de linhas regulares para o porto – extensão de parcerias existentes para a exportação de novos produtos (p.e. papel <i>tissue</i>) e novas linhas regulares
	4 Desenvolvimento da plataforma logística do Porto de Aveiro (ZALI) – atracção de actividades logísticas e industriais para o espaço disponível na ZALI
	5 A longo prazo, captação de linhas Ro-Ro de <i>short sea</i> – acompanhamento dos armadores com linhas de <i>short sea</i> no norte da Europa
Alavancas de suporte 	6 Investimento nas acessibilidades marítimas, terraplenos e ZALI – melhoria da segurança das acessibilidades marítimas e aumento do espaço para armazenagem (coberto e descoberto)
	7 Reforço do modelo de desenvolvimento de negócio e processos chave – acompanhamento dos clientes assegurando um interlocutor único, fomento da coordenação entre áreas operacionais e reforço dos controlos internos da APA
	8 Reforço da estrutura organizacional e competências da APA – reforço organizacional das áreas críticas à implementação do Plano Estratégico

Linha de desenvolvimento a longo prazo

O Porto de Aveiro tem condições para se especializar na movimentação de cargas agroalimentares

1. Movimentação de agroalimentares

Reforço recente das infraestruturas...



» **Armazéns construídos recentemente dispõem de várias naves** – permitem a segregação completa de produtos, nomeadamente os de consumo humano

□ Infraestruturas de armazenagem com características adequadas a agroalimentares

... permite a especialização do porto em cargas agroalimentares

Forte especialização na movimentação de cereais

- > Aumentar a carga movimentada por carregadores actuais do porto
- > Voltar a atrair carregadores que no passado utilizaram o porto
- > Angariar novos carregadores

Desenvolvimento de outras cargas de consumo humano

- > Desenvolver o mercado de agroalimentares de consumo humano
 - Porto certificado para a movimentação de cargas granéis de consumo humano

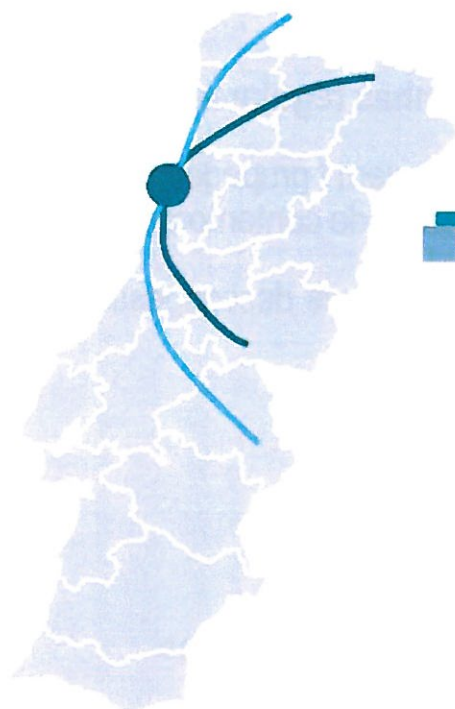
Contributo esperado

- > Porto de Aveiro como referência nacional na movimentação de cereais
- > Contributo de 17% para o crescimento da carga

O Porto de Aveiro é competitivo para servir o centro-norte do País em combustíveis e gás

2. Combustíveis e gás

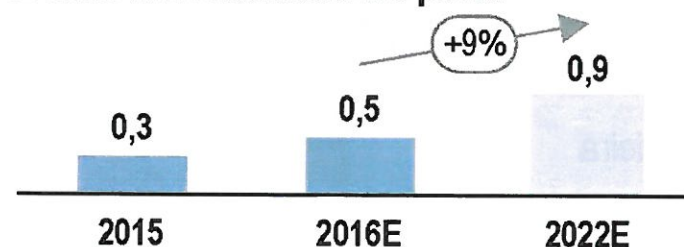
O Porto de Aveiro é competitivo na importação de combustíveis para o norte-centro...



A importação de combustíveis através do **Porto de Aveiro é uma alternativa competitiva** para o **centro-norte do país**

...o que deverá permitir crescimentos significativos no mercado nos próximos anos

Evolução do volume movimentado no porto
[2015-2020]



- > O Porto de Aveiro concorre directamente com as refinarias nacionais, tendo vindo a permitir **crescimentos significativos no mercado**
- > Investimentos adicionais em armazenagem para gasolina e gás no porto, **deverão permitir continuar a crescer de forma sustentada**

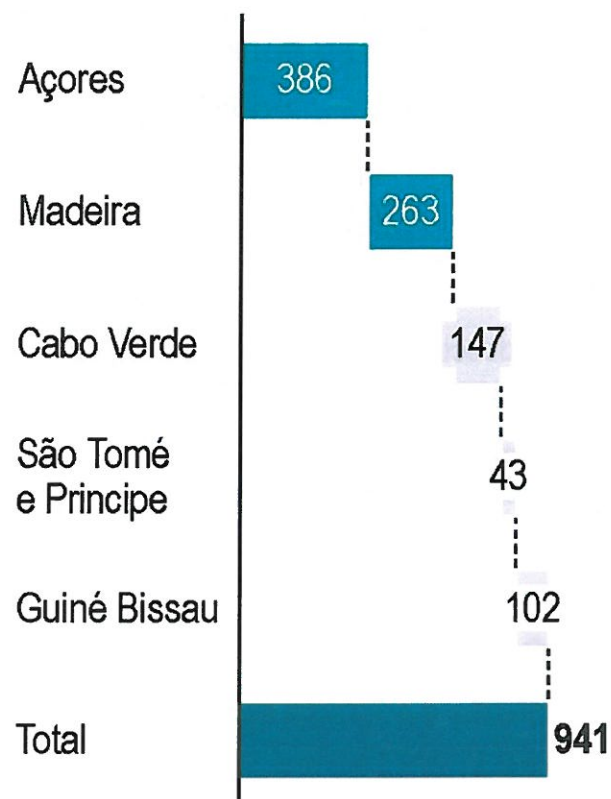
Contributo esperado

- > **Reforçar o papel do Porto de Aveiro como alternativa de supply às refinarias nacionais**
- > **Contributo de 13% para o crescimento da carga**

O Porto de Aveiro pode desenvolver um papel importante em linhas regulares de nicho

3. Linhas regulares para o porto

Volume de carga movimentada em Leixões em linhas regulares de nicho [2016; K ton]



Oportunidade



Porto de Aveiro tem condições para desenvolver linhas regulares associadas a nichos



Serviço de elevada qualidade a linhas regulares de nicho

- **Espaço** disponível para armazenagem / grupagem de carga e **terraplenos** para o estacionamento de contentores
- **Acessibilidades marítimas e terrestres** descongestionadas
- Custos de **estiva competitivos**

Contributo esperado

- > **Posicionar o Porto de Aveiro como alternativa no desenvolvimento de linhas regulares de nicho**

A infraestruturação da ZALI permitirá ao porto estabelecer-se enquanto Plataforma Logística portuária nas regiões Centro e Norte

4. Plataforma logística do Porto de Aveiro na ZALI

Área disponível para o desenvolvimento de uma plataforma logística



- O Porto de Aveiro dispõe de **80 ha de área para o desenvolvimento de uma Plataforma Logística**
 - **Portos do norte do país com pouca área** disponível para desenvolver plataformas logísticas no porto
 - **Existe procura** da parte de *players* industriais
- Plataforma logística com um **papel importante** na **angariação de linhas regulares**, que necessitam de armazéns de grupagem / consolidação

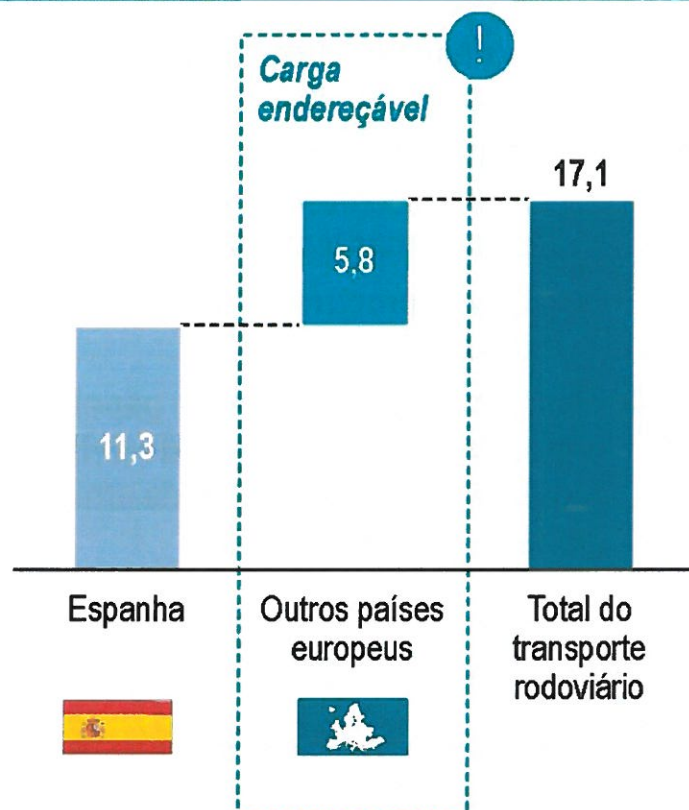
Contributo esperado

- > **Estabelecer o porto como a Plataforma Logística de referência da região Centro / Norte**

A longo prazo o Porto de Aveiro poderá posicionar-se nas linhas de *short sea* do norte da Europa

5. Linhas Ro-Ro de *short sea*

Carga gerada no *hinterland* de Aveiro transportada por rodovia – estimada [2015; M ton]



Porto de Aveiro bem posicionado para tirar partido de eventual crescimento do SSS

-  **Vocação do Porto de Aveiro** para o *short sea shipping* e, em particular, para os mercados do centro e norte da Europa
-  Eventual **crescimento do *short sea shipping*** a resultar de uma **substituição de transporte rodoviário – Ro-Ro como alternativa** mais competitiva nesse segmento
-  Existência de **várias rotas de Ro-Ro com destino ao norte da Europa** a iniciar-se em portos do norte de Espanha – **Aveiro com oportunidade de se posicionar como extensão natural** das mesmas

Contributo esperado

- > **Fomentar o crescimento da carga no Porto de Aveiro a médio longo prazo**



A implementação do plano deverá requerer investimentos na melhoria da segurança da navegação e na operacionalidade do porto

Investimentos a avaliar

*Preliminar – a validar
com estudos técnicos*

**Investimento estimado –
preliminar**

Descrição



**Aumento da
segurança de
navegação na
barra**

> Propõe-se o desenvolvimento de **análises técnicas do impacto de 2 investimentos** na melhoria da **segurança da navegação** no porto

- **Melhorar a entrada da darsena do Sector Norte e modificar** a configuração dos **diques existentes**
- **Construção de diques submersos** a montante dos canais de navegação¹⁾

~2 M€

~10 M€



**Expansão dos
terraplenos no
terminal Ro-Ro
/ Contentores**

> **Terraplanar a área de expansão** do Terminal Ro-Ro / Contentores

> Desenvolver a **infraestrutura para contentores frigoríficos** nos terraplenos do terminal Ro-Ro / Contentores – para atender às necessidades das linhas regulares

~1 M€

~1,5 - 2 M€

Investimento a ponderar

Investimentos necessários para o crescimento

1) Ou, em alternativa, reparar as motas na Ria (de acordo com projecto específico)

Os processos chave da APA deverão ser reforçados para suportar a implementação do Plano Estratégico

7. Reforço dos processos de negócio

Gestão dos clientes



- > Introdução de um **modelo de desenvolvimento de negócio e acompanhamento dos clientes**

Melhoria da qualidade do serviço



- > Alargamento do **âmbito do controlo de gestão** ao **desenvolvimento de negócio e qualidade do serviço** prestado
- > Maior **coordenação** entre **áreas operacionais** e entre a **APA e as empresas de estiva**
- > Desenvolvimento de uma **estratégia específica de Sistemas de Informação** para a APA

Colaboradores motivados



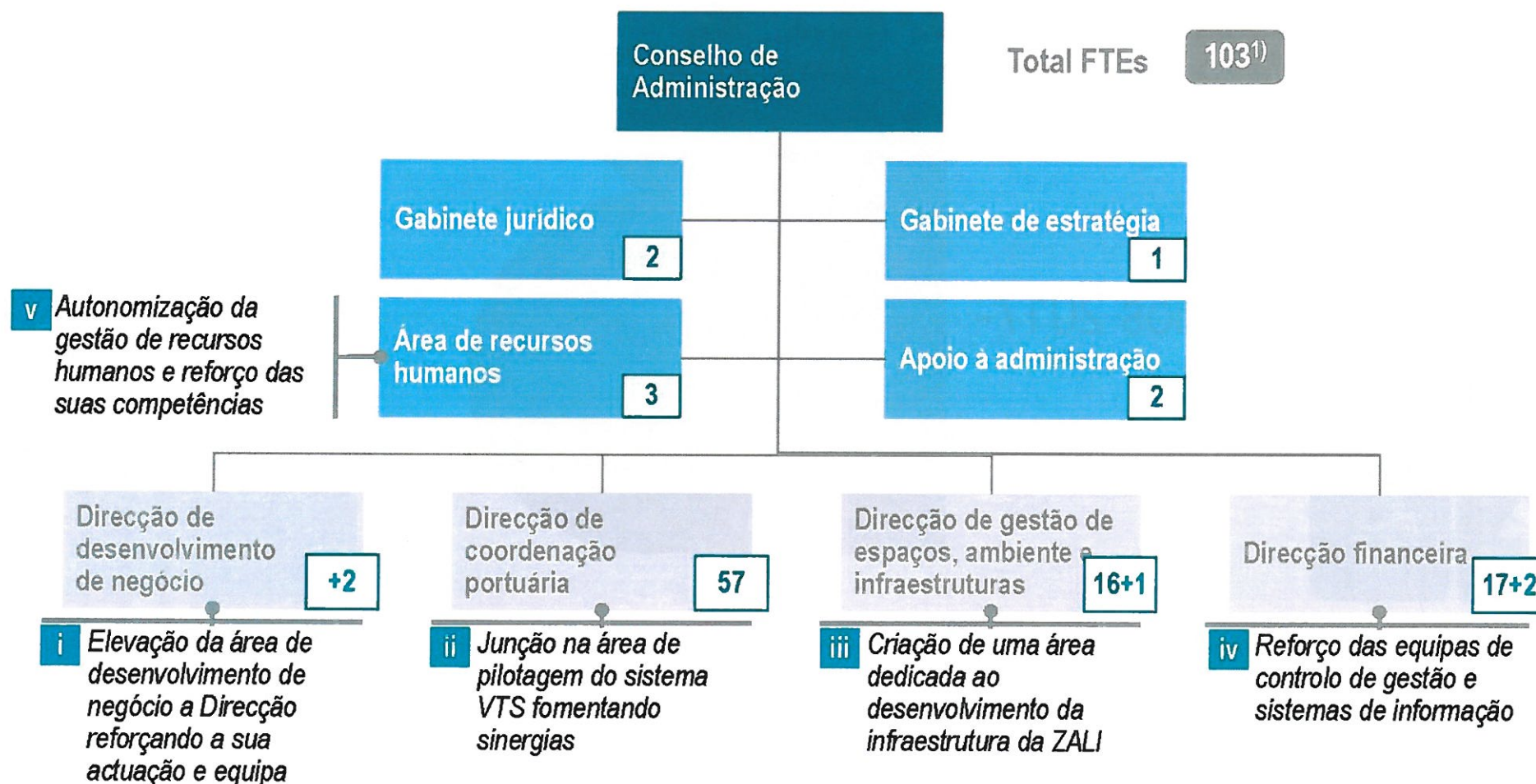
- > **Fomento da partilha** com os colaboradores da APA
 - "**Vitórias**" da APA e do Porto
 - Resultados e **decisões chave** para o desenvolvimento do porto
- > **Envolvimento da equipa de gestão** em processos de reflexão e decisões estratégicas para o porto



Fomento da performance do Porto de Aveiro, com uma maior orientação para os clientes

De forma a assegurar uma implementação bem sucedida do Plano Estratégico propõe-se igualmente o reforço da actual organização

8. Macro estrutura organizacional



1) Inclui 2 FTEs em licença sem vencimento

C. Plano de negócios 2017-2022



A projecção de carga e o plano de negócios quantificam o impacte do Plano Estratégico



1

Projecção de carga



Projecção foi realizada por tipo de carga através de **modelo de regressão** e por **análise de oportunidades concretas** identificadas na análise do *hinterland* e entrevistas a *stakeholders* chave do porto



2

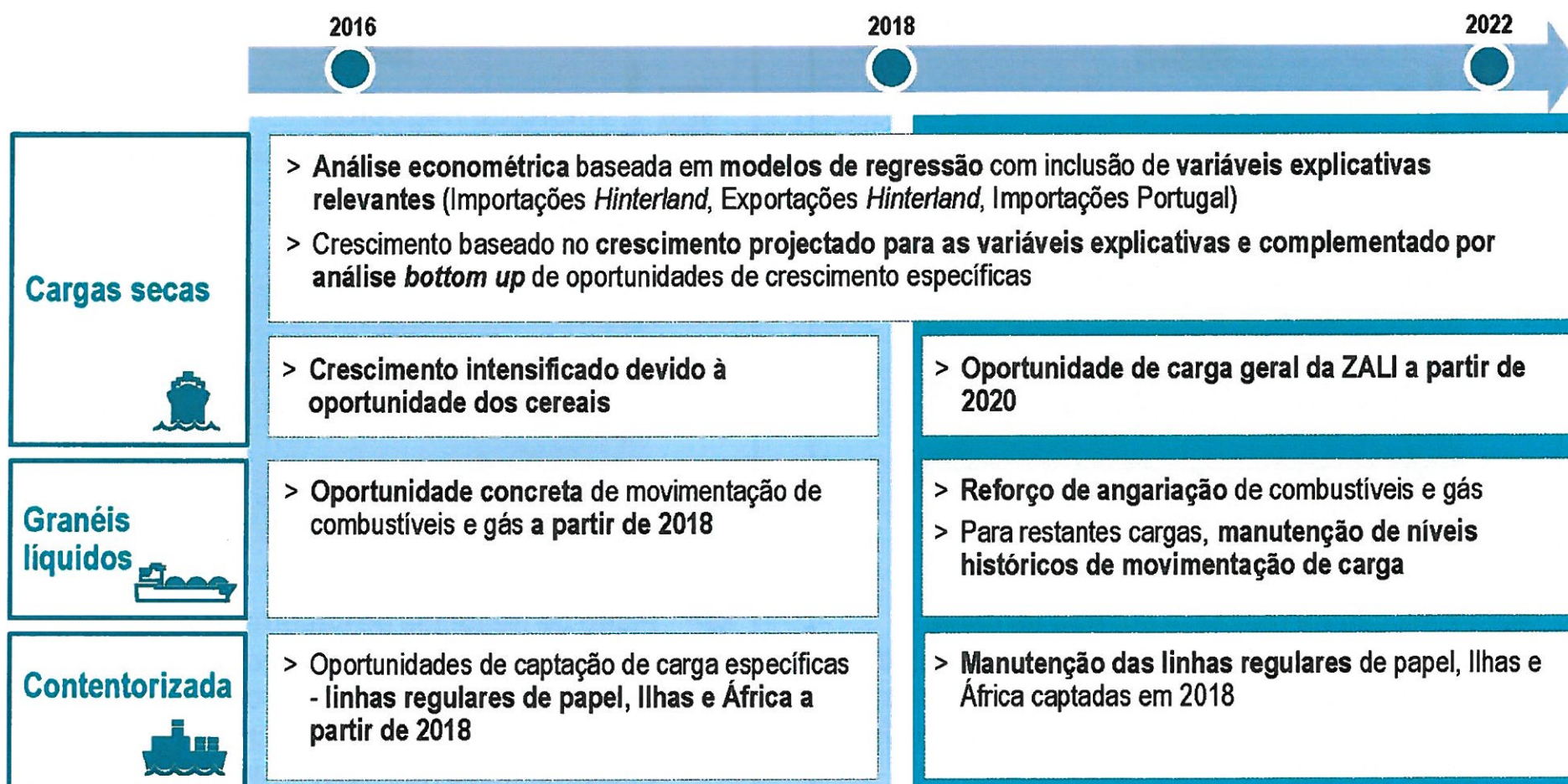
Plano de negócios



Plano de Negócios de suporte ao Plano Estratégico, baseado na projecção de carga permitindo estimar **receitas** - por tarifa, tipo de carga e terminal - bem como **custos operacionais**, e **free cash flow**

A projecção de carga baseou-se na análise do *hinterland*, entrevistas a carregadores, e num modelo de regressão para as cargas secas

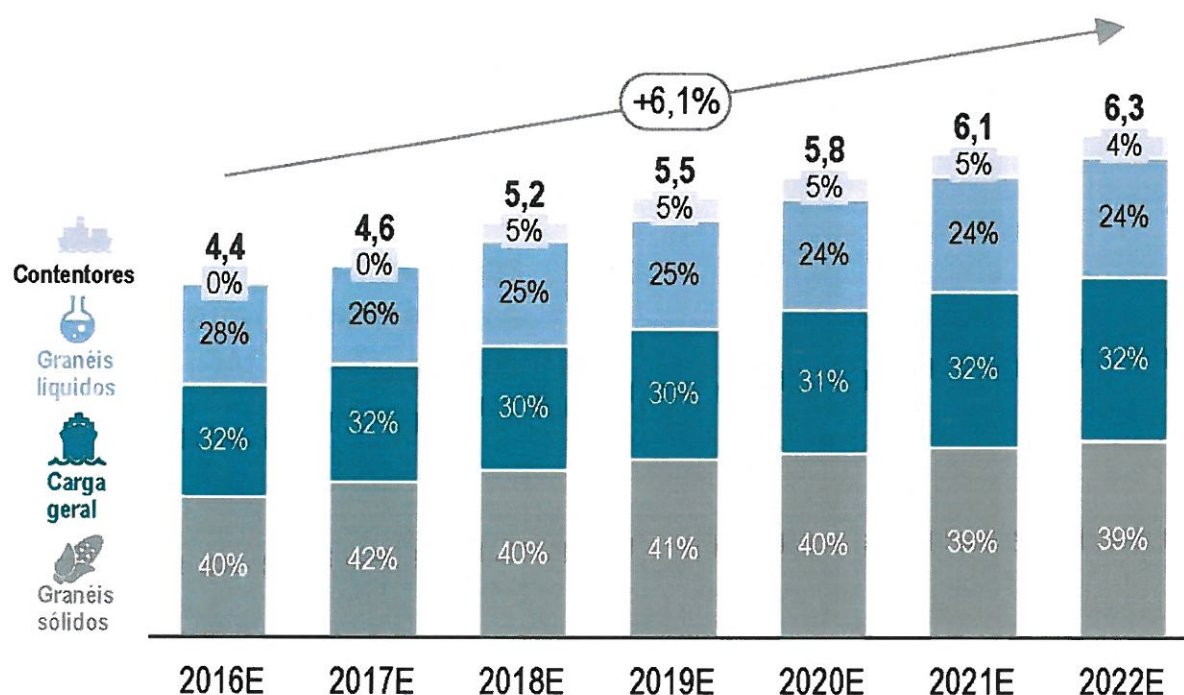
Metodologia de projecção de carga



Todos os tipos de carga irão crescer no período em análise com destaque para granéis sólidos e carga geral – 6%/ ano

Projeção de carga total por tipo de carga [2016-2022; M ton]

Projeção de carga total



Comentários



- > O Porto irá **continuar especializado em carga geral e granéis** – 96% da carga total em 2022
- > **Oportunidades específicas de carga contentorizada** – papel, ilhas e África – **irão permitir desenvolver este tipo de carga no porto**

119%

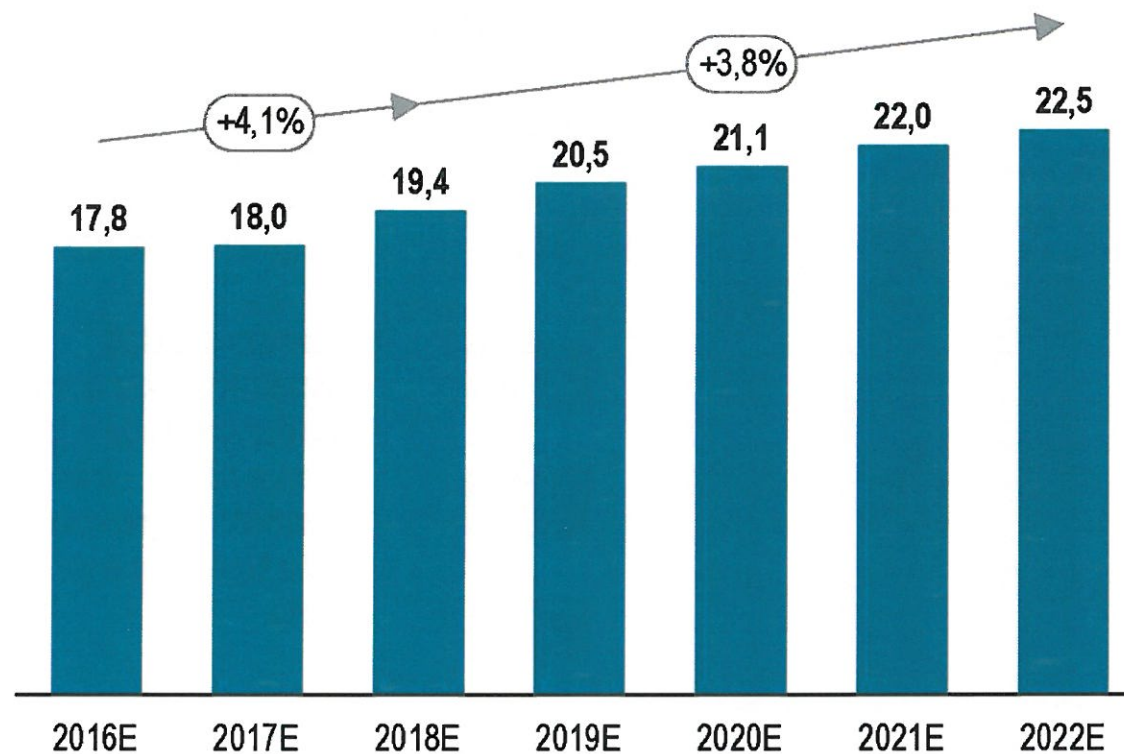
3%

6%

6%

O Plano de Negócios prevê uma evolução positiva do negócio da APA com uma receita de ~23 M€ em 2022

Receita [2016-2022E; M€]

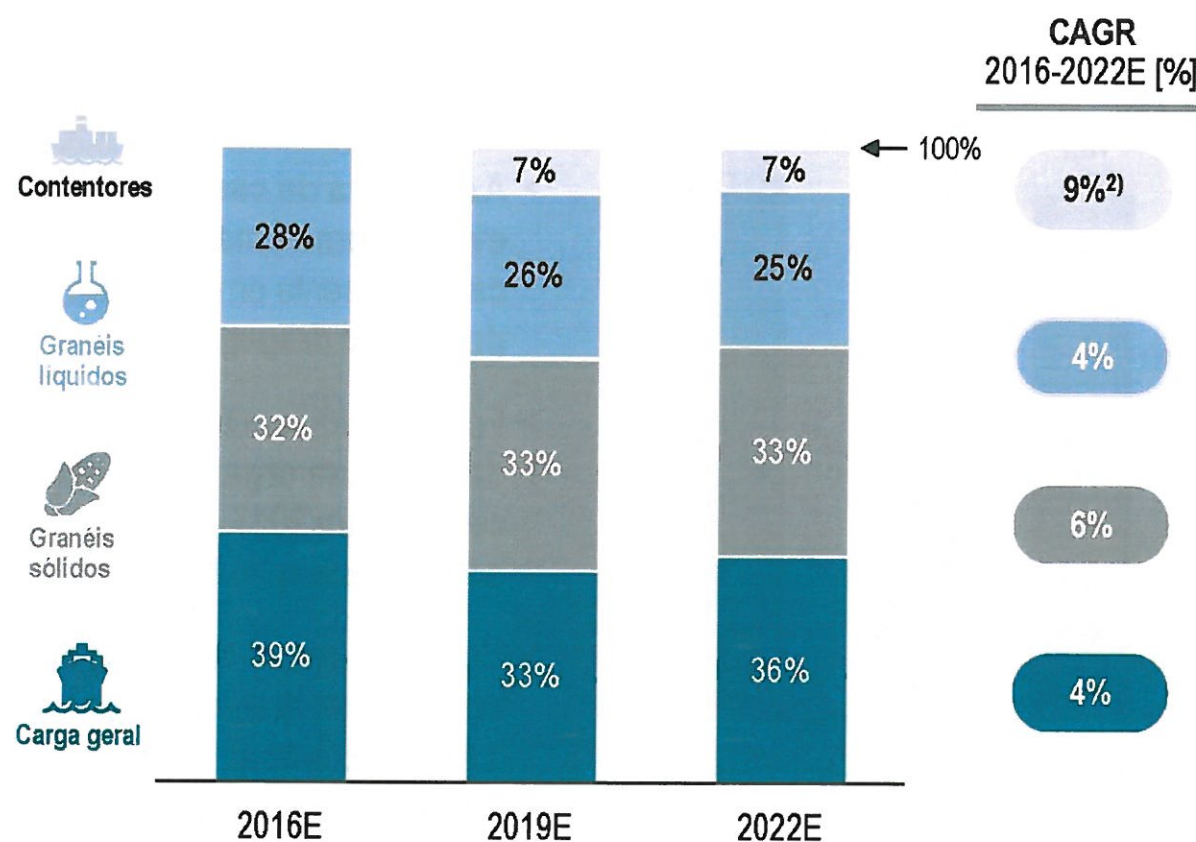


Comentários

- > Previsão de **evolução positiva das receitas com CAGR 4%** para período em análise
- > O crescimento será **mais acentuado nos primeiros anos**, acompanhando o **aumento de carga captada (CAGR₁₆₋₁₈ 4%)**

A carga geral e granéis sólidos vão continuar os principais tipos e carga para a receita do porto em 2022

Receita por tipo de carga¹⁾ [2016-2022E; %]



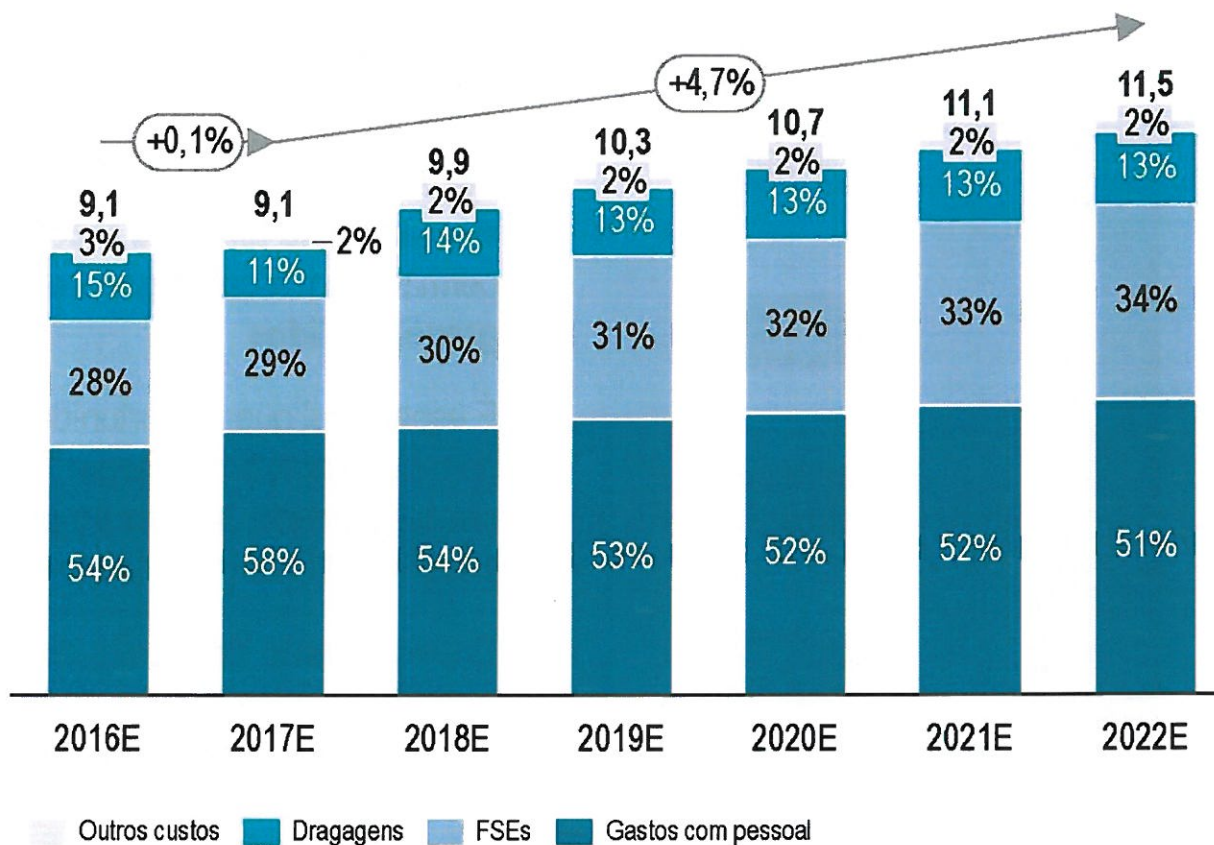
Comentários

- > Até 2022, as cargas com **maior relevância no total das receitas** permanecem a **carga geral e granéis sólidos**
- > É espectável que a oportunidade de movimentação de **carga contentorizada, não tenha um peso significativo no total – 7%**
- > O **crescimento da receita em granéis líquidos** é proporcionado pelo aumento de movimentação de carga esperado da **Prio**

1) Não inclui rendimentos não divisíveis por tipo de carga; não inclui Terminal Sul 2) CAGR₂₀₁₈₋₂₀₂₂

A estrutura de custos da APA deverá aumentar com a evolução positiva de carga

Estrutura de custos operacionais [2016-2022E; M€]



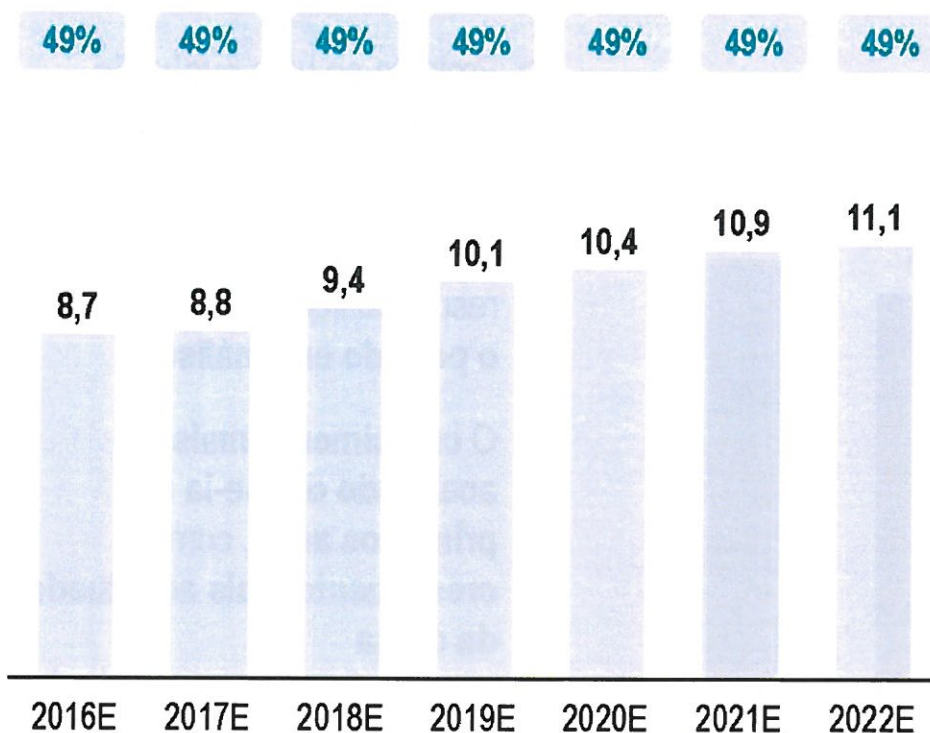
Comentários

- > A estrutura de custos deverá evoluir com aumento de carga, assente em aumento de FSEs e dragagens
- > Foi assumido um alargamento da estrutura organizacional a começar em 2017 – 4 FTEs adicionais em 2022
- > Considera-se um aumento de custos com dragagens de 1 M€ / ano actual, para 1,4 M€ / ano a partir de 2018

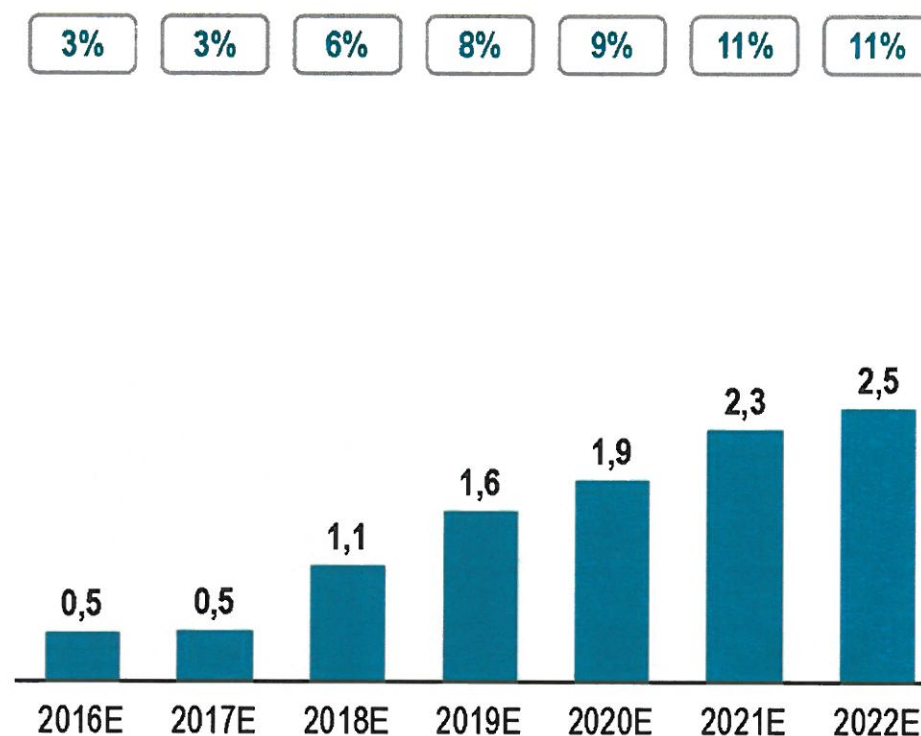
Projecta-se o EBITDA da APA a atingir 11 M€ em 2022, com margem EBIT estabilizada em aproximadamente 11%

EBITDA e EBIT [2016-2022E; M€]

EBITDA e margem EBITDA



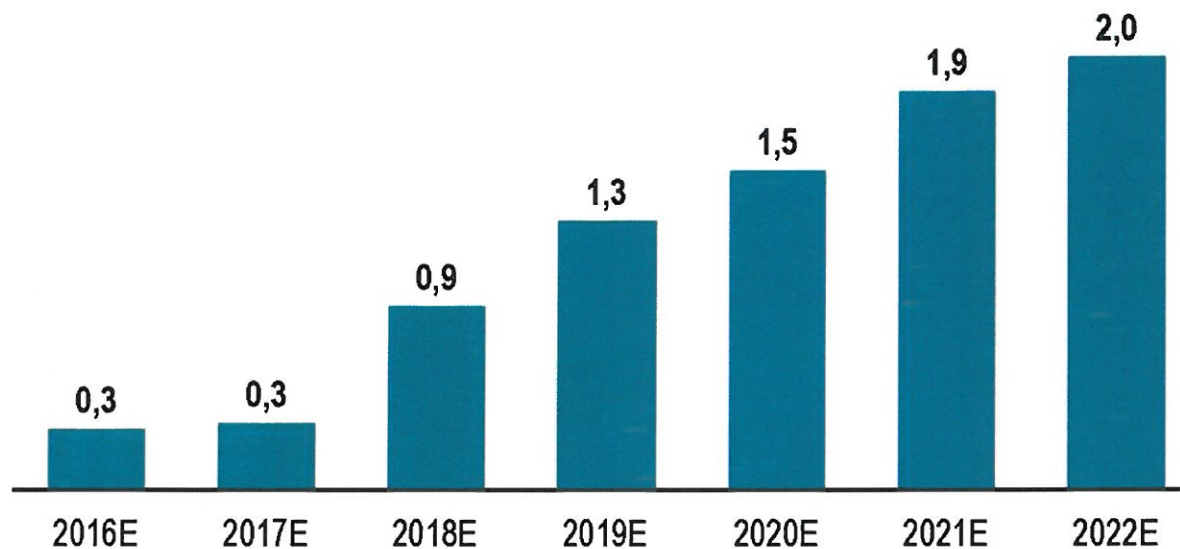
EBIT e margem EBIT



A nível de resultado líquido, projectou-se 2,0 M€ em 2022 para a APA

Resultado Líquido [2016-2022E; M€]

Evolução do Resultado Líquido



Comentários

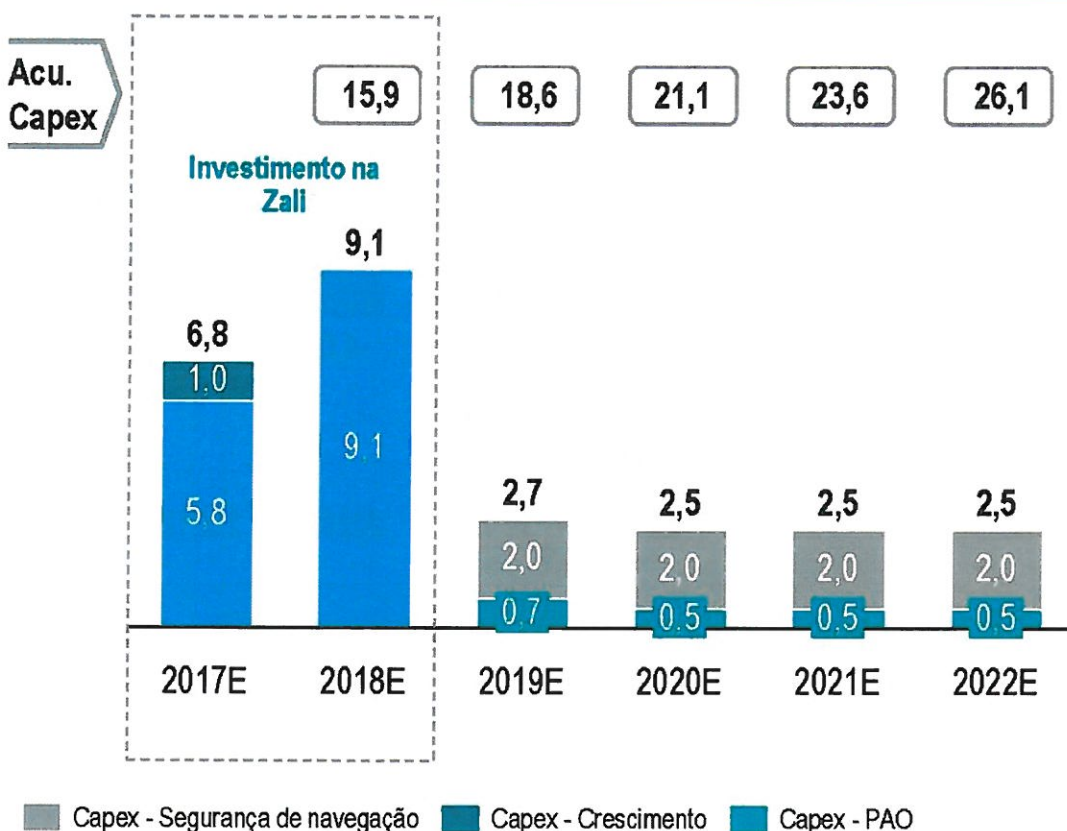


- > Projecta-se uma **evolução positiva do resultado líquido** atingindo **2,0 M€ em 2022**
- > Previsão de **CAGR** para resultado líquido de **38% para o período em análise**
- > O **crescimento mais acelerado dar-se-ia nos primeiros anos**, com **crescimento mais acentuado da carga**

Foi projectado um Capex acumulado acima de 26 M€ até 2022, assumindo investimento na melhoria do acesso à barra

Evolução prevista do Capex

Capex [2017-2022E; M€]



Capex acumulado

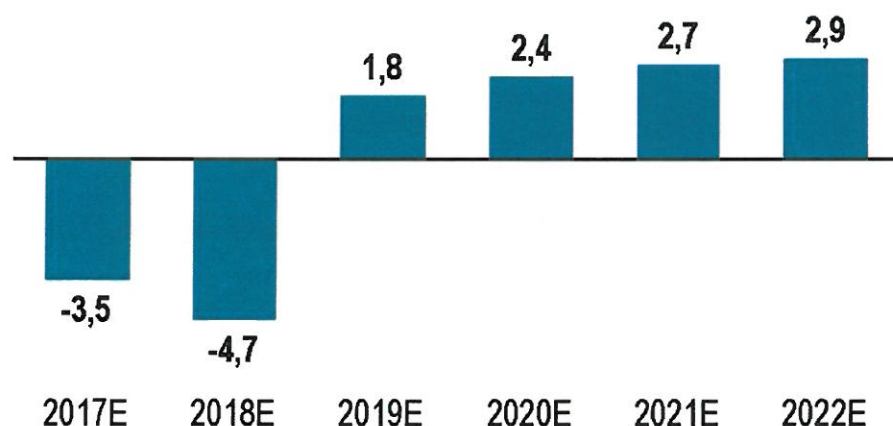
- > **Investimento previsto no Plano de Actividade e Orçamento (PAO)**
 - > Infraestruturação da ZALI (~10,2 M€)
 - > Melhoria da segurança no TGL (2,2 M€)
 - > Infraestruturação e terraplanagem (~1 M€)
 - > Capex de manutenção (~3,6 M€)
- > **Investimento necessário ao crescimento Ro-Ro**
 - > Infraestruturação do terminal Ro-Ro para contentores de frio (~1 M€)
- > **Investimento de aumento da segurança de navegação na barra¹⁾**
 - > Melhoria no acesso à barra
 - Retirar diques na entrada do sector norte (2 M€)
 - Repor as motas na ria (3/5 do investimento total previsto: 6 M€)

1) A confirmar com a realização de estudo técnico
Fonte: APA; Roland Berger

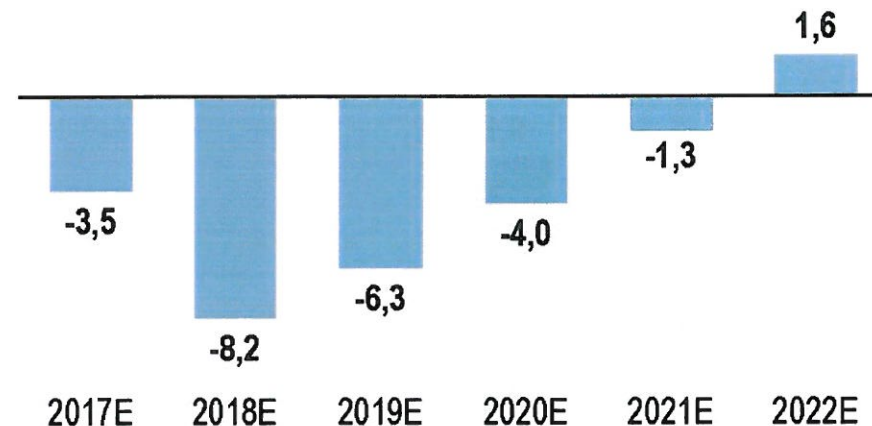
A APA apresenta um FCF positivo a partir de 2019, atingindo ~3 M€ em 2022 – fruto do crescimento de carga e investimentos na ZALI

Free Cash Flow [2017-2022E; M€]

Free Cash Flow



Free Cash Flow acumulado



- > Em 2017 e 2018 estima-se FCF negativo devido ao investimento no projecto ZALI e na melhoria da segurança no TGL
- > O crescimento de carga projectado no horizonte 2022, impulsionado pelo investimento na ZALI, permite recuperar FCF chegando a ~3 M€ em 2022
- > Sem investimento na melhoria das acessibilidades à barra de 8 M€, o *Free Cash Flow* em 2022 passa a 5 M€ (acumulado de 9,6 M€)

D. Modelo de implementação

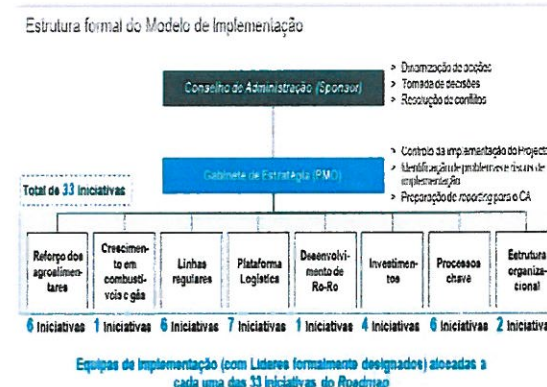


O modelo baseia-se na operacionalização de uma estrutura formal de acompanhamento e de planos detalhados de implementação

Pilares do Modelo de Implementação

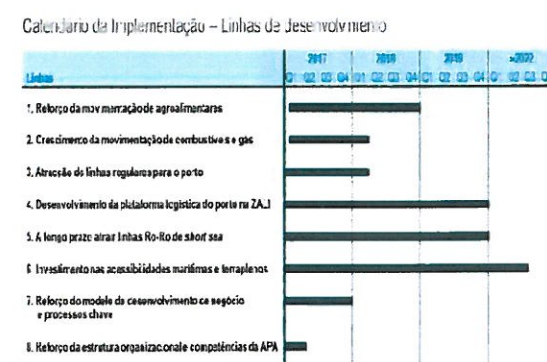
I Estrutura formal de acompanhamento e gestão da implementação (mobilização e alinhamento)

- > Atribuição de **responsabilidades** ao CA (Sponsor), Gabinete de Estratégia e Direcções/Gabinetes da APA
- > **Equipas de implementação** alocadas a cada iniciativa e responsabilizadas
- > Modelo de **dinamização e controlo da implementação** aos vários níveis na organização



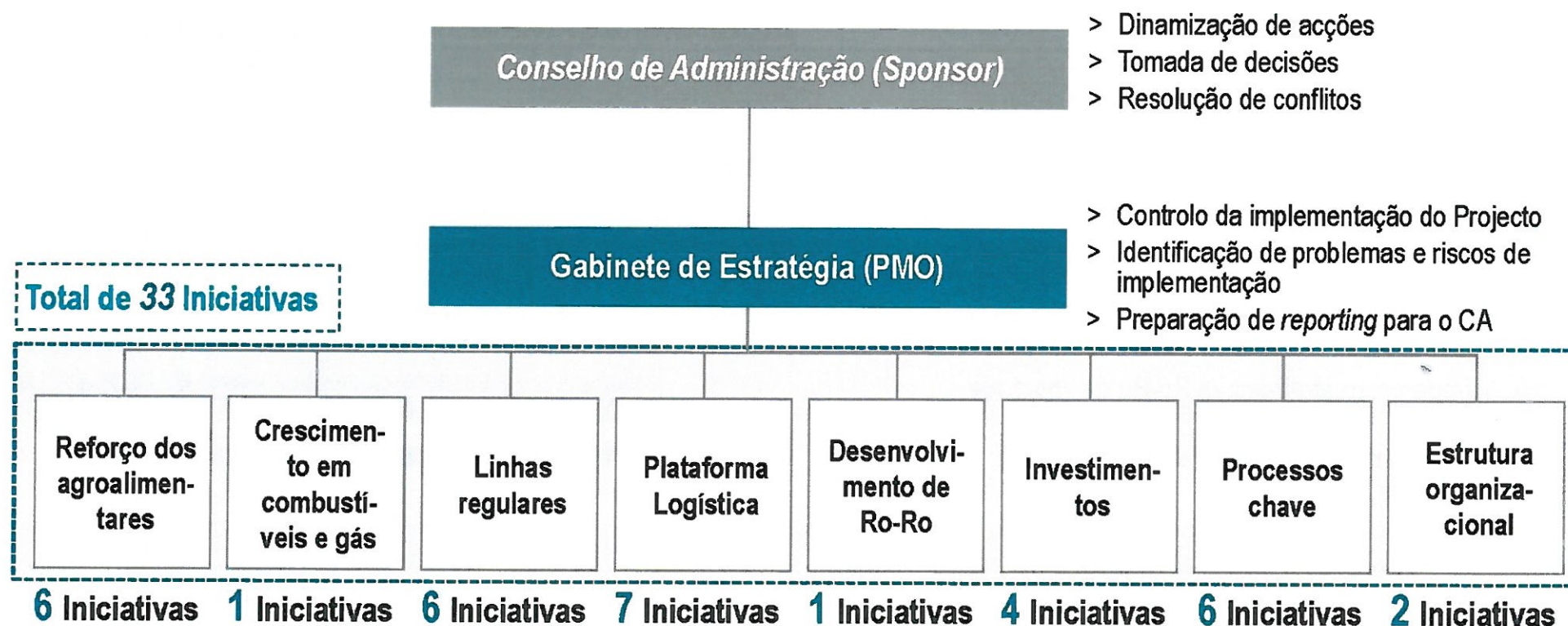
II Master Plan detalhado da implementação (detalhe e responsabilização)

- > **Iniciativas** definidas para cada linha de desenvolvimento do Plano Estratégico
- > **Planos de acção** definidos para cada iniciativa (dentro das linhas de desenvolvimento)
- > **Packs de planos de acção** a serem entregues às Equipas de implementação



A formalização de uma estrutura responsável pela implementação, com a liderança do CA, assegura a disciplina no processo

Estrutura formal do Modelo de Implementação



Equipas de implementação (com Líderes formalmente designados) alocadas a cada uma das 33 iniciativas do *Roadmap*

As linhas de desenvolvimento têm calendarização definida entre 2017 e 2022

Calendário da Implementação – Linhas de desenvolvimento

Linhas de desenvolvimento	2017				2018				2019				2020				2021				>2022			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. Reforço da movimentação de agroalimentares																								
2. Crescimento da movimentação de combustíveis e gás																								
3. Atracção de linhas regulares para o porto																								
4. Desenvolvimento da plataforma logística do porto na ZALI																								
5. A longo prazo atrair linhas Ro-Ro de <i>short sea</i>																								
6. Investimento nas acessibilidades marítimas e terraplenos																								
7. Reforço do modelo de desenvolvimento de negócio e processos chave																								
8. Reforço da estrutura organizacional e competências da APA																								