

ANEXO 8

CONTRATO DE CONCESSÃO

TRANSIÇÃO OPERACIONAL

1. Introdução

A fim de assegurar uma transição eficaz das operações portuárias e da segurança operacional do **Porto Organizado de São Sebastião**, entre a Companhia Docas São Sebastião (CDSS) e a **Concessionária**, minimizando, assim, potenciais impactos sobre os **Usuários**, os **Operadores Portuários** e todas as outras partes envolvidas no complexo portuário, a **Concessionária** deverá desenvolver um **Plano de Transferência Operacional** - PTO, o qual deverá ser composto por dois sub-planos específicos, abaixo especificados:

I. **Plano de Transição da Gestão do Porto;** e

II. **Plano de Comunicação e Informação ao Público.**

A implementação do **Plano de Transferência Operacional** dar-se-á em três estágios, a saber: (i) **Estágio de Preparação**; (ii) **Estágio de Operação Assistida**; e (iii) **Estágio de Operação de Transição**.

- 1.1. Para acompanhar a implementação do **Plano de Transferência Operacional**, será criado um **Comitê de Transição**, o qual será liderado pela **Concessionária** e será composto por pelo menos 3 (três) representantes, sendo 1 (um) indicado pela **Concessionária**, 1 (um) indicado pela **ANTAQ** e 1 (um) indicado pela **CDSS**.
- 1.2. Cada um dos órgãos e entidades relacionados abaixo também terá direito de indicar 1 (um) representante para representá-los no **Comitê de Transição**:
 - Departamento de Navegação e Hidrovias - DNHI;
 - Capitania dos Portos de São Paulo - CPSP;
 - Praticagem de Santos;
 - Receita Federal Brasileira – RFB;

- Departamento de Polícia Federal;
 - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP;
 - Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT;
 - Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA;
 - Sistema de Vigilância Agropecuária Internacional – Vigiagro;
 - Representante de empresas de navegação ou comitê de empresas de navegação, conforme o caso;
 - Representante de empresas de transporte rodoviário ou comitê de empresas de transporte rodoviário, conforme o caso;
 - Representante de operadores ferroviários ou comitê de operadores ferroviários, conforme o caso
 - Representante de operadores portuários ou comitê de operadores portuários, conforme o caso;
 - Representante dos empregados, indicado pelo Órgão Gestor de Mão-de-Obra (OGMO); e
 - Outros órgãos públicos ou privados relevantes para a operação do Porto.
- 1.3. Não será obrigatória a participação dos órgãos e entidades citados no subitem 1.1 no **Comitê de Transição**, podendo tais órgãos e entidades renunciar ao seu direito de indicar representantes para participar do **Comitê de Transição**.
- 1.4. O **Comitê de Transição** deverá permanecer ativo até o término do terceiro estágio de implementação do **Plano de Transferência Operacional** (o **Estágio de Transição da Operação**), devendo se reunir mensalmente para acompanhar e dar suporte à implementação do **Plano de Transferência Operacional** ou, extraordinariamente, quando convocado pela Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários (SNPTA).
- 1.5. A Concessionária deverá estabelecer uma **Equipe de Transição** com foco gerencial para assumir as responsabilidades da operação do **Porto Organizado** durante o período de transição.

2. Objetivos do PTO

Durante a fase de implementação do **Plano de Transferência Operacional**, a **Concessionária** deverá demonstrar para a **ANTAQ** sua capacidade de compreender, analisar e executar a operação portuária do **Porto Organizado**. O **Plano de Transferência Operacional** tem como objetivos gerais:

- A transferência sem interrupção das operações portuárias, de acordo com um cronograma de implementação, a ser proposto pela **Concessionária**; e
- A avaliação e melhoria da segurança operacional.

Para atingir estes objetivos, as seguintes ações deverão ser previstas no **Plano de Transição Operacional**:

2.1. Transferência sem interrupção das operações portuárias

2.1.1. A **Concessionária** deverá identificar as atividades a serem atribuídas a cada membro da **Equipe de Transição**, a fim de assegurar a operação contínua do **Porto Organizado**, incluindo um cronograma a ser observado.

2.2. Avaliação e melhoria da segurança operacional

Para avaliar e manter a segurança operacional do **Porto Organizado**, a **Concessionária** deverá implementar as seguintes ações:

2.1.2. Garantir, durante todo o período de transição, a manutenção da segurança operacional do **Porto Organizado** em níveis aceitáveis, mantendo, no mínimo, o nível de operação atingido anteriormente pela **CDSS**;

2.1.3. Coordenar junto a **Operadores Portuários** o planejamento e execução de obras, de forma a manter o risco às operações em níveis aceitáveis.

3. Conteúdo do Plano de Transferência Operacional

3.1. Na elaboração do **Plano de Transferência Operacional**, a **Concessionária** deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todas as partes envolvidas na operação do **Porto Organizado**, para evitar possíveis dificuldades na transição, desde a **Data de Eficácia**.

3.2. Durante a preparação do **Plano de Transferência Operacional**, a **Concessionária** deverá reunir-se com trabalhadores do complexo portuário, **Usuários**, **Operadores Portuários**, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no **Plano de Transferência Operacional**. O **Plano de Transferência Operacional** deverá conter, no mínimo, os seguintes sub-planos:

A) **Plano de Transição da Gestão do Porto**; e

B) **Plano de Comunicação e Informação ao Público**.

A) **Plano de Transição da Gestão do Porto**

- O **Plano de Transição da Gestão do Porto** deverá propor a **Equipe de Transição**, que será responsável por executar as ações necessárias à transição operacional do **Porto Organizado**. A **Equipe de Transição** deverá incluir pessoas a serem alocadas nas áreas chave do **Porto Organizado**, a saber: (i) gestão do tráfego de embarcações no canal de navegação; (ii) gerenciamento da segurança operacional; (iii) operações portuárias; (iv) manutenção do acesso ao canal; e (v) resposta à emergência portuária.
- O **Plano de Transição da Gestão do Porto** deverá considerar que, durante o Estágio 2 da implementação do **Plano de Transferência Operacional (Estágio de Operação Assistida)**, a **Equipe de Transição** funcionará como uma organização de respaldo à **CDSS**, onde os gerentes

designados pela **Concessionária** deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, no Estágio 1 da implementação do **Plano de Transferência Operacional (Estágio de Preparação)**, o PTO deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da **Concessionária**, a divergência deverá ser submetida à apreciação da **ANTAQ**.

- O **Plano de Transição da Gestão do Porto** deverá considerar, ainda, como a **Equipe de Transição** se desenvolverá em termos de composição e responsabilidades, de forma a iniciar o Estágio 3 da implementação do **Plano de Transferência Operacional (Estágio de Operação de Transição)** com uma estrutura administrativa completamente preparada para assumir todas as responsabilidades inerentes à execução do objeto do **Contrato de Concessão**. Assim sendo, a **Concessionária** deverá se comprometer a implementar, no início do Estágio 3 (**Estágio de Operação de Transição**), uma estrutura organizacional com experiência, capacidade e liderança para dirigir as atividades específicas da transição operacional.
- Para garantir a transferência eficaz de informações sobre a organização futura, a **Concessionária** deverá:
 - Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis;
 - Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores; e
 - Propor reuniões informativas com os detentores de contratos de cessão de áreas no **Porto Organizado** e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.
- A **Concessionária** deverá prever o início imediato de ações que permitam elevar os padrões operacionais. Abaixo dos novos gerentes deverão ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição.
- Durante a transição operacional, devem ser mantidos vigentes os contratos celebrados pela **CDSS** que tenham por objeto ações de atendimento de emergência e execução de programas ambientais. Após a transição operacional, a **Concessionária** deverá celebrar novos contratos com esses objetos, ou então assumir os contratos celebrados pela **CDSS**.

B) Plano de Comunicação e Informação

- Durante a transição operacional, a **Concessionária** deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o **Comitê de Transição**, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:
 - Criar um relacionamento positivo com todos os interessados-chave;
 - Conhecer os valores e prioridades dos interessados; e
 - Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do **Porto Organizado**.
- Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no **Plano de Comunicação** estão: (i) a implantação

de fóruns com os interessados no Porto Organizado; (ii) a realização de grupos focais com trabalhadores portuários, **Usuários** e interessados; (iii) pesquisas de opinião entre os **Usuários**; e (iv) reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.

- O **Plano de Comunicação e Informação** deverá prever a comunicação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. A **Concessionária** deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado. Um dos elementos-chave deverá ser um pacote amplo de informações, que deverá incluir detalhes tais como:
 - Os fundamentos e benefícios da assunção da administração do porto pela **Concessionária**;
 - Uma apresentação da **Concessionária** e experiência dos seus membros; e
 - Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.
- Os demais instrumentos do **Plano de Comunicação e Informação** devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a **Concessionária** se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a **Concessão**.

4. Desenvolvimento e implementação do PTO

O **Plano de Transferência Operacional** será desenvolvido e implementado em 3 (três) estágios distintos, a saber:

- A) **Estágio 1 – Preparação;**
- B) **Estágio 2 – Operação Assistida; e**
- C) **Estágio 3 – Operação de Transição.**

A) **Estágio 1 – Preparação**

Logo após a **Data de Eficácia**, a **Concessionária** deverá dar início à elaboração de planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição de forma harmoniosa. O conjunto de planos constitui o **Plano de Transferência Operacional**, que deverá ser elaborado e enviado à **ANTAQ** em até 45 (quarenta e cinco) dias após a **Data de Eficácia**. Por sua vez, a **ANTAQ** deverá, em até 20 (vinte) dias, analisar o **PTO** e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

B) **Estágio 2 – Operação Assistida**

A partir da aprovação do **PTO** pela **ANTAQ**, terá início o Estágio 2, que deverá ter duração máxima de 30 (trinta) dias. Os objetivos deste Estágio são:

- Permitir à **Concessionária** obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no **Contrato de Concessão**;
- Minimizar qualquer efeito adverso da transferência operacional para a futura **Concessionária**; e
- Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as **Partes** assumam suas responsabilidades e direitos descritos no **Contrato de Concessão**.
- Neste Estágio, a **CDSS** manterá a responsabilidade pela operação do **Porto Organizado**, com acompanhamento direto da **Concessionária**, que, dentre outras atividades, deverá validar as decisões gerenciais tomadas pela **CDSS**, em um regime de operação assistida, conforme previsto no **PTO**. Para tanto, conforme mencionado, a **Concessionária** deverá estabelecer uma **Equipe de Transição** com responsáveis diretos pelo acompanhamento das principais áreas funcionais.
- Neste Estágio, a **Equipe de Transição** deverá confirmar a lista de manuais e procedimentos válidos, conforme **PTO** aprovado pela **ANTAQ**. É necessário, neste momento, revisar o **Regulamento de Exploração do Porto de São Sebastião** existente, confirmando o entendimento e adesão aos seus requisitos.
- Neste Estágio, a **Equipe de Transição** da **Concessionária** trabalhará em conjunto com o **Comitê de Transição** e todas as pessoas que este indicar, de forma a coordenar de maneira transparente o início das suas atividades/serviços de operação.
- A **Concessionária** desfrutará de livre acesso a todas as instalações do complexo portuário, e lhe serão designados espaços físicos para que a **Concessionária** possa realizar os trabalhos e atividades da transição. Durante este Estágio, a **Concessionária** deverá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações, a estrutura organizacional, os detentores de contrato de cessão de espaço no porto e **Usuários** do **Porto Organizado**.
- A **Concessionária** deve garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução das seguintes ações:
 - Tomar a iniciativa para comunicar-se com os trabalhadores portuários, detentores de contrato de cessão de espaço no **Porto Organizado**, **Usuários**, **Operadores Portuários**, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição operacional;
 - Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do quadro de pessoal futuro do **Porto Organizado**;
 - Tomar a iniciativa para cooperar com os representantes locais e regionais do Governo, comunidade empresarial e população em geral para promover a integração e desenvolvimento do **Porto Organizado** com as metas locais e regionais; e
 - Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as áreas de responsabilidade.

C) Estágio 3 – Operação de Transição

- No Estágio 3, a **Concessionária** assumirá a responsabilidade pela operação do **Porto Organizado**. Contará, ainda, com apoio da **CDSS**, a quem caberá disponibilizar, sob demanda, seu efetivo, que ficará sob gestão da própria **Concessionária**. O Estágio 3 começará logo após o término do Estágio

2 e terá duração máxima de 30 (trinta) dias.

- Neste período, a **Concessionária** se obriga a conduzir todas as atividades funcionais, incluindo programas de segurança e vigilância, programas de operação e manutenção do **Porto Organizado**, programas de administração e finanças, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia do **Porto Organizado** (i.e. **Usuários, Operadores Portuários**, agentes governamentais etc.).
- Durante o Estágio 3, o processo de continuidade ou renovação da certificação operacional poderá ser realizado nos termos do **PTO**, sujeito às disposições especiais da legislação e regulamentos da **ANTAQ**.

5. Ações de transição operacional

Sugere-se que o **Plano de Transferência Operacional** preveja ações equivalentes às descritas abaixo:

Equipe de Transição	<p>A Equipe de Transição será responsável por gerenciar todos os aspectos da transição operacional do Porto Organizado, incluindo as seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado;• Formação de sub-equipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As sub-equipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões;• Supervisão das sub-equipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as sub-equipes;• Negociação com a CDSS para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária.• Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.);• Fornecimento de assessoria jurídica e técnica; e• Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Porto Organizado, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.
----------------------------	---

<p>Sub-equipe: Finanças</p>	<p>Uma Sub-equipe de Finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 (dois) anos de Concessão; • Desenvolvimento de um orçamento trimestral para o 3º ano de Concessão; • Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.); • Desenvolvimento de ferramentas para garantir finanças detalhadas e transparentes; e • Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro otimizado e customizado.
<p>Sub-equipe: Operações</p>	<p>Uma Sub-equipe de Operações poderá ser formada para operar o Porto Organizado. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação, em conjunto com a CDSS e a ANTAQ, sobre questões regulatórias a serem observadas nas operações portuárias; • Identificação de necessidades de contratação; • Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias; desenvolvimento de orçamento e cronograma; • Identificação de necessidades de equipamentos adicionais; • Desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma; e • Recomendação de atualizações no REP.
<p>Sub-equipe: Comunicações</p>	<p>Uma Sub-Equipe de Comunicações poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma estratégia de relações públicas; • Desenvolvimento de relações com a imprensa no Brasil e com a indústria portuária internacional; e • Administração de relações com Operadores Portuários, armadores e empresas de navegação.

<p>Sub-equipe: Comercial</p>	<p>Uma Sub-equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e no curto prazo. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração de atividades comerciais no Porto Organizado; • Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores de terminais; e • Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de 3 (três), 5 (cinco), 7 (sete) e 10 (dez) anos.
<p>Sub-equipe: Recursos Organizacionais e Humanos</p>	<p>Uma Sub-equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a Equipe de Transição, com base em experiência e especialização; e • Identificação de áreas onde a Equipe de Transição possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.
<p>Sub-equipe: Tecnologia da Informação</p>	<p>Uma Sub-equipe de Tecnologia da Informação (TI) poderá ser criada para gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI. Essa Sub-equipe poderá se responsabilizar pelas seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do sistema de TI atual; • Identificação de melhorias de TI necessárias; e • Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI. <p>Essa Sub-equipe trabalhará juntamente com as Sub-equipes de Finanças e de Operações.</p>
<p>Formação da nova Equipe de Administração do Porto</p>	<p>A Equipe de Transição transferirá todos os poderes à nova Equipe de Administração Portuária. Todas as sub-equipes operando sob direção da Equipe de Transição também devem ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.</p>

Melhorias de curto prazo	<p>Em até 3 (três) meses após a Data de Eficácia, a Concessionária verificará oportunidades de vantagens imediatas para aumentar a eficiência operacional do Porto Organizado, a experiência dos Usuários e o desempenho comercial, que podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Melhoria da segurança operacional do Porto Organizado;• Melhoria da sinalização dentro e fora do Porto Organizado;• Introdução de um regime de descontos sobre encargos portuários, tanto de arrendamento de áreas quanto de utilização da infraestrutura portuária, a fim de incentivar novos serviços e clientes; e• Introdução de descontos sobre Tarifas Portuárias para embarcações que emitam menos gases poluentes do que o valor médio das emissões de navios.
--------------------------	---