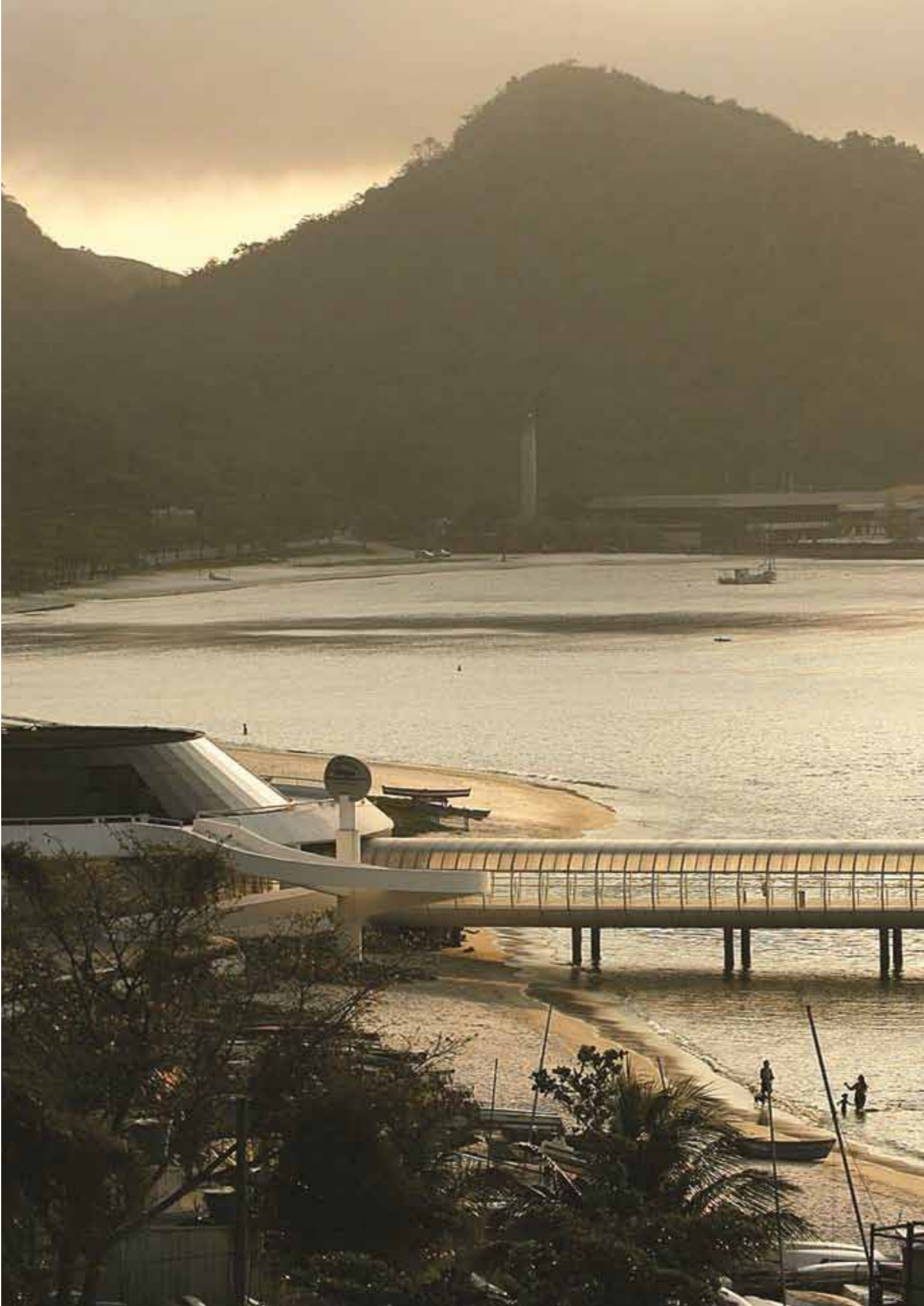


RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE /2013

> É POR AQUI QUE A GENTE CHEGA LÁ.





APRESENTAÇÃO

Prezado leitor,

Este documento reúne as principais realizações do Grupo CCR em 2013. Seguindo tendência mundial que aponta para a integração entre os relatórios financeiros e de sustentabilidade, neste ano o Grupo CCR divulga seu Relatório Anual e de Sustentabilidade simultaneamente às Demonstrações Financeiras.

O relato tem seu foco no processo de criação e geração de valor do Grupo CCR para a sociedade, considerando os seis capitais: intelectual; financeiro; manufaturado; natural; humano; e social e de relacionamento. Procurou-se obter um relato que fosse ao mesmo tempo conciso e completo. Conciso o suficiente para permitir a tomada de decisão dos seus públicos de interesse; e o mais completo possível para obtenção de mais detalhes por meio de referências e links a outros relatos corporativos. Partindo de um contexto de mercado, o relato descreve o modelo de negócio e a tomada de decisão da liderança, os principais riscos e oportunidades, as estratégias adotadas, seus desdobramentos operacionais e de negócios, a geração de valor nos seis capitais segundo o IIRC e finaliza com as perspectivas.

Esperamos que o conjunto de informações forneça um panorama completo da atuação e do desempenho do Grupo CCR. Para informações, sugestões e críticas sobre este relatório, encaminhe e-mail para francisco.bulhoes@grupoccr.com.br. Contamos com suas observações para dar continuidade a esse processo de avanço no diálogo com os nossos públicos.

Boa leitura.



ÍNDICE

Mensagem do Presidente	5
Ambiente externo e visão geral da organização	7
Modelo de negócio	18
Governança corporativa	23
Estratégia e alocação de recursos	30
Oportunidades e riscos	35
Desempenho	46
Panorama futuro	59
Sobre esse relatório	64

MENSAGEM DO PRESIDENTE



Em 2013, o Grupo CCR realizou investimentos de grande porte nas infraestruturas que administra. Avançou a organização interna, obteve resultados financeiros expressivos e conquistou negócios importantes, que sinalizam para fortalecer ainda mais a Companhia. Mesmo que, na área econômica, o ano tenha apresentado um ambiente desafiador. A economia do Brasil apresentou crescimento abaixo dos índices esperados pelos analistas. Ao longo do ano, houve aumento da taxa básica de juros e da taxa de câmbio. Na esfera social, ocorreram manifestações populares por melhorias no transporte coletivo. E, como reflexo, foram suspensos alguns reajustes de tarifas do setor. Enquanto, no campo político, houve demora do Governo Federal em fazer com que as licitações de rodovias e aeroportos se tornassem atraentes ao investimento privado.

A CCR apoiou-se nos seus princípios para desempenhar bem as suas atribuições em meio a esse cenário.

Há alguns anos, a Companhia tem seguido uma estratégia de diversificação de negócios, que já vem se mostrando bem-sucedida. No segmento de concessão de rodovias, por exemplo, que é e continuará sendo nosso *core business*, operamos estradas de diferentes perfis, desde as de caráter predominantemente turístico até as que são mais utilizadas para escoamento da produção agrícola e industrial.

Esse crescimento do tráfego em comparação com a economia geral, aliado à boa gestão financeira da Companhia e ao nosso modelo de gestão compartilhada, nos levou a obter o maior lucro líquido da nossa história, de R\$ 1,350 bilhão. Também foi recorde a distribuição de dividendos, que ultrapassou a marca de R\$ 1,3 bilhão. Outro indicador financeiro, que devemos destacar, é o EVA (Economic Value Added), que cresceu 40% em relação a 2012, e demonstra o valor agregado que estamos gerando para os nossos acionistas.

Além das rodovias, a diversificação de negócios significa que a CCR está atenta às oportunidades em outros segmentos, como o aeroportuário, o aquaviário e o de veículos leves sobre trilhos (VLTs), incluindo o metropolitano, no qual já atuamos desde 2006. Em 2013, nosso jeito de trabalhar já refletiu em melhorias nas operações dos nossos aeroportos internacionais e das Barcas no Rio de Janeiro, ambos assumidos no início do ano.

Conquistamos novos negócios que reforçam nossa busca de diversificação crescente. O Metrô de Salvador e Lauro de Freitas, na Bahia; o Aeroporto Internacional de Confins, em Minas Gerais; o trecho da rodovia BR-163, em Mato Grosso do Sul; e o Corredor Expresso ViaRio e o VLT – ambos na cidade do Rio de Janeiro – constituem desafios de implantação para a Companhia, e representam enorme potencial de contribuição para a mobilidade no Brasil. Internamente, estamos nos preparando para ser uma Companhia ainda maior e mais diversificada. Por isso, criamos três novas superintendências na área de novos negócios, que cuidarão especificamente dos segmentos rodovias, trilhos e aeroportos. Na área de pessoas, estamos investindo para atrair, manter e desenvolver os melhores profissionais do mercado. E estamos avançando na incorporação da sustentabilidade em nosso dia a dia, para avaliar melhor os riscos e oportunidades socioambientais e nos aproximar das comunidades nas quais estamos presentes.

Daqui para a frente, devemos ser mais seletivos do que nunca no desenvolvimento de novos negócios. O primeiro princípio é o equilíbrio entre os interesses do poder concedente, dos usuários e dos nossos acionistas. O segundo princípio é a disciplina de capital, que assegura que tenhamos a capacidade de entregar o que prometemos. Seguindo as duas diretrizes, continuaremos a cumprir a missão do Grupo CCR – viabilizar investimentos em infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental e econômico das regiões onde atuamos.



AMBIENTE EXTERNO E VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Brasil viveu, nas últimas duas décadas, um período de estabilidade política com crescimento econômico e mudanças sociais.



AMBIENTE EXTERNO E VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Brasil viveu, nas últimas duas décadas, um período de estabilidade política com crescimento econômico e mudanças sociais.

Após a estabilização econômica propiciada pelo Plano Real, lançado em 1994, o país experimentou ciclo de forte crescimento, intensificado na década de 2000. O aquecimento da economia – com destaque para os setores de serviço, de agronegócio, da indústria e do turismo interno – contribuiu para aumentar o déficit de infraestrutura logística e de transporte, que, segundo especialistas, está entre os principais obstáculos ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

O transporte de cargas é uma das principais demandas nesse contexto, principalmente no que se refere ao escoamento das *commodities* agrícolas, já que o interior responde por grande parte da produção nacional. A maior parte das indústrias se concentra na faixa mais próxima ao litoral – portanto, com acesso facilitado aos portos de exportação e à maioria dos consumidores domésticos, que também residem nessa área.

No Brasil as rodovias representam, historicamente, o mais importante sistema de transporte de cargas, em comparação com o modal ferroviário, aquaviário, aéreo e dutoviário. O tráfego pesado de caminhões faz aumentar a necessidade de manutenção constante das pistas, assim como a frequente ampliação das vias para suportar o fluxo crescente.

Para atender à essa demanda imediata – e lidar com a limitação orçamentária e de gestão do poder público –, o Governo Federal e alguns governos estaduais passaram, desde meados dos anos 1990, a conceder a empresas privadas a responsabilidade operacional de rodovias, algumas delas entre as principais do País.

Os contratos de concessão, firmados após processos de licitação pública, definem os investimentos necessários nas rodovias concedidas e estabelecem os mecanismos de retorno para os investidores, cuja principal receita é a tarifa dos pedágios. Esse modelo permite os trabalhos de manutenção, ampliação, duplicações e melhorias na sinalização das vias, além dos avanços tecnológicos nas áreas de operação e segurança. Evita-se a destinação de recursos governamentais para essas atividades. E os usuários das rodovias passam a ter uma estrutura de melhor qualidade, mais moderna e mais segura.

Também, nos últimos anos, o crescimento de emprego e de renda dos trabalhadores contribuiu para uma explosão nas vendas de automóveis no Brasil. Isso trouxe impactos para a produtividade, a concentração de veículos, a qualidade do ar e a saúde da população. Fazendo com que as principais capitais brasileiras tenham que aumentar seus investimentos em mobilidade urbana.

Transportes de massa – como o metrô e o trem de superfície – ganharam prioridade, com projetos de ampliação da rede em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador, e de implantação desse modal em Curitiba e Salvador. Ao mesmo tempo, algumas alternativas menos onerosas e igualmente eficientes estão sendo adotadas ou estudadas. Em Florianópolis, por exemplo, há um estudo para a adoção do transporte aquaviário de passageiros. O Rio de Janeiro, que já utiliza esse meio, investirá também em uma rede de veículos leves sobre trilhos em sua região central.

Em 2004, foi instituída no Brasil a legislação da parceria público-privada (PPP), que, ao contrário do modelo de concessão comum, prevê que o poder público seja responsável por uma parcela dos investimentos necessários. Esse modelo tem sido utilizado principalmente para a construção ou modernização de portos e operações de mobilidade urbana, como os metrôs.



CRESCIMENTO DE EMPREGO



CRESCIMENTO DE RENDA DOS TRABALHADORES



TRANSPORTE DE MASSA



2004 - PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

O Governo Federal lançou – em 2012 – o Programa de Investimentos em Logística, que prevê uma série de projetos, em parceria com o setor privado, para desenvolver e integrar os modais de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo e hidroviário.

Investimentos previstos

R\$ 212,3 bilhões
até o fim desta década.

Dentro desse programa, foram realizados, entre 2012 e 2013, licitações de concessão para alguns dos principais aeroportos do Brasil, além de novos trechos de rodovias federais.

O Grupo CCR

A criação do Grupo CCR, em 1998, foi resultado de uma decisão estratégica dos seus acionistas fundadores para viabilizar soluções de investimentos e serviços em mobilidade urbana em uma única empresa, aumentando o desempenho e agregando maior valor aos negócios.

A CCR S.A. é a holding do Grupo CCR e seu objeto social permite a atuação no setor de concessões de rodovias, vias urbanas, pontes e túneis, infraestrutura metroviária, aeroportuária e outras atividades interligadas, bem como participação em outras sociedades. Diante disso, além da atuação em concessões rodoviárias, busca investimentos em negócios correlatos.

21 CONCESSIONÁRIAS

8mil COLABORADORES

2.437km DE RODOVIA



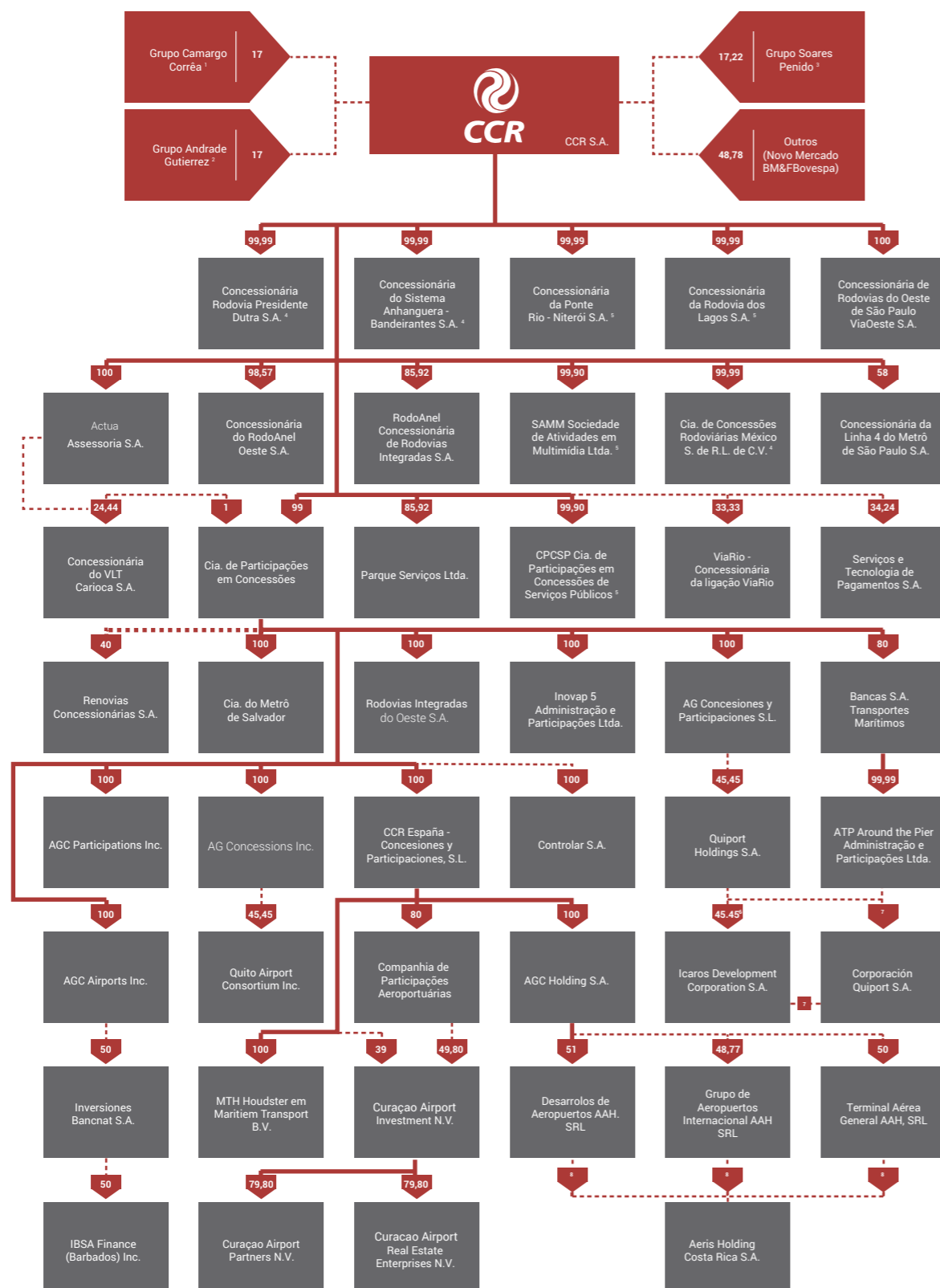
A CCR, hoje, é um dos maiores grupos de concessão de infraestrutura da América Latina, empregando cerca de 8 mil colaboradores e controlando 2.437 km de rodovia sob sua gestão, por meio de 21 concessionárias. Também atua em serviço de cobrança automática de pedágio e estacionamentos; transporte de passageiros – como a Linha 4-Amarela do metrô de São Paulo, Metrô de Salvador e Lauro de Freitas, Barcas e VLT (Veículo Leve sobre Trilhos) Carioca, ambos na cidade do Rio de Janeiro; além do setor aeroportuário e de transmissão de dados por comunicação multimídia. Possui, ainda, três empresas de serviços compartilhados que agregam valor ao negócio, com soluções diferenciadas de administração, engenharia e tecnologia.

A CCR acredita que seus principais diferenciais competitivos são as boas práticas de governança corporativa, a solidez financeira, o modelo de gestão compartilhada e a incorporação da sustentabilidade em sua estratégia de negócios, atributos que permitem que a Companhia desenvolva projetos de geração de valor de longo prazo, para seus acionistas e para toda a sociedade.

Números do Grupo CCR (31 de dezembro de 2013)

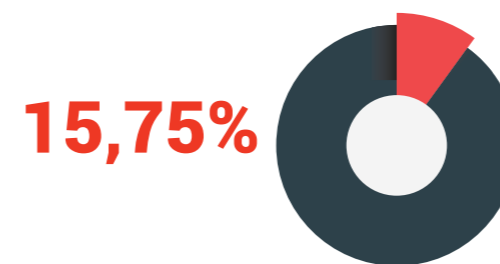
9 RODOVIAS	3 EMPRESAS DE SERVIÇO	2 LINHAS DE METRÔ	1 OPERAÇÃO DE BARCAS
3 AEROPORTOS	8.649 COLABORADORES		4 milhões de pessoas viajam todos os dias pelos 2.437 quilômetros de rodovias, nas quais são feitos 2,3 mil atendimentos diários
	1 VLT (veículo leve sobre trilhos)	1 EMPRESA DE TRANSMISSÃO DE DADOS	2.834 km DE FIBRA ÓPTICA PARA TRANSMISSÃO DE DADOS EM ALTA VELOCIDADE
7.968.515 DE PASSAGEIROS POR ANO PASSAM PELOS AEROPORTOS	4 milhões de usuários dos serviços de arrecadação automática de pedágios e estacionamentos	700 mil PESSOAS SÃO TRANSPORTADAS POR DIA NO METRÔ	1 CORREDOR EXPRESSO (Via Rio)

Mapa de composição acionária



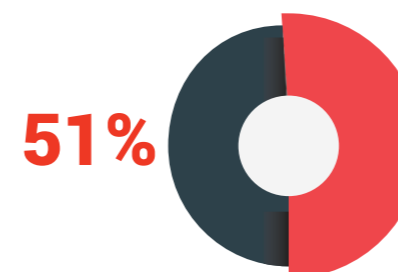
Data do organograma: 25/10/2013, conforme o Formulário de Referencial CVM de 2013 (versão 11) de CCR S.A. 1 Camargo Corrêa Investimentos em Infraestrutura S.A.(15,24%) e VBC Energia (1,76%) 2 Andrade Gutierrez Concessões S.A. (16,61%) e AGC Participações Ltda. (0,39%) 3 Soares Perido Obras Construção e Investimentos S.A. (5,29%) 4 Cia de Participações e Concessões complementa o capital da empresa 5 Actua Assessoria Ltda. complementa o capital da empresa 6 Das ações preferenciais 7 Participação conjunta (45,50%) no capital da empresa 8 Participação conjunta (48,75%) no capital da empresa.

Mapa de atuação



do total da malha rodoviária do Brasil é administrado pela CCR

(Fonte: Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias)



do PIB brasileiro é gerado nos Estados do Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, onde estão nove rodovias e quatro operações de mobilidade urbana administradas pela CCR.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

Saiba mais:

• **Acordo de Acionistas**
(<http://ri.ccr.com.br> >> Governança Corporativa >> Políticas, Estatuto e Acordo de Acionistas)

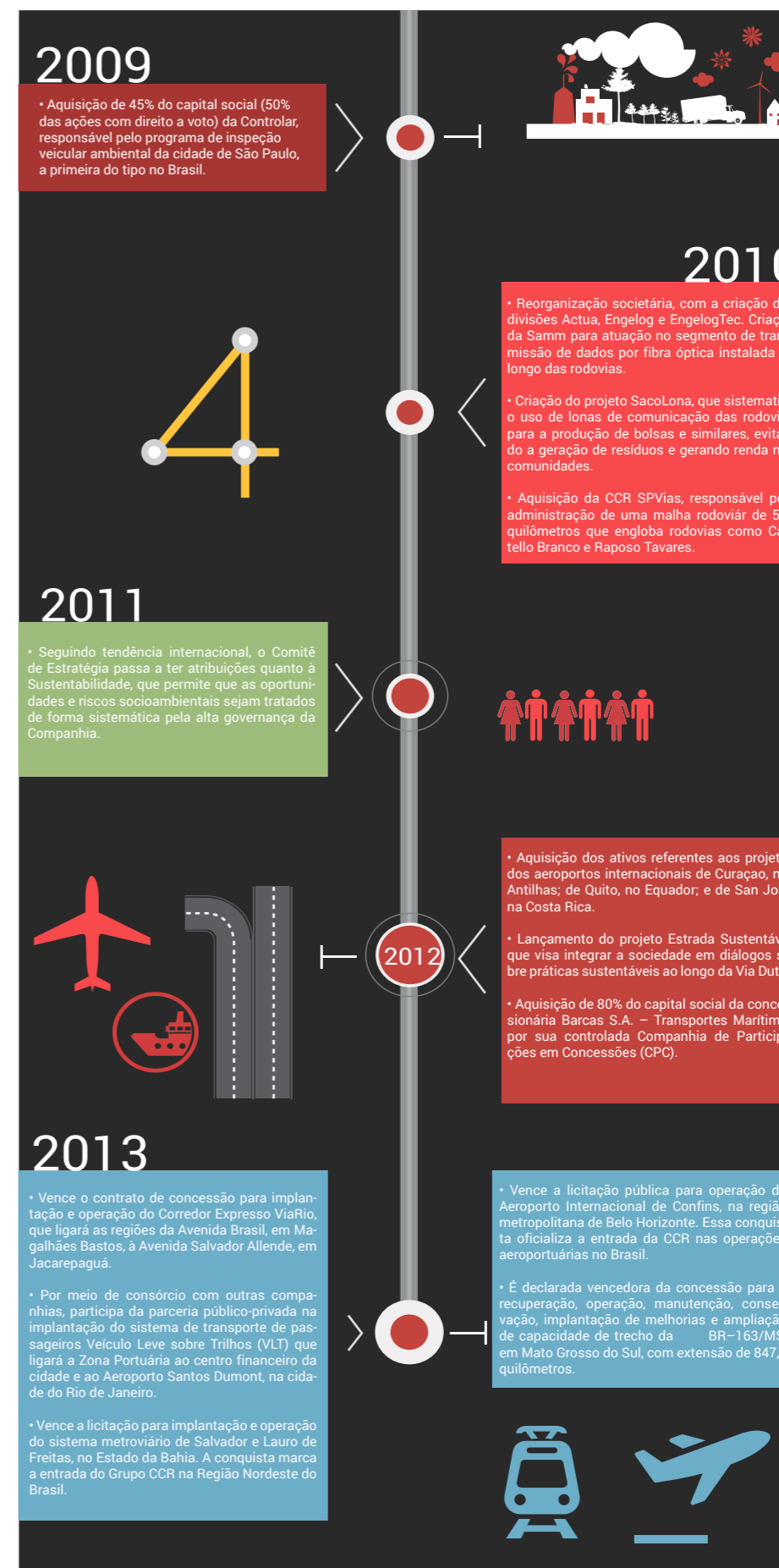
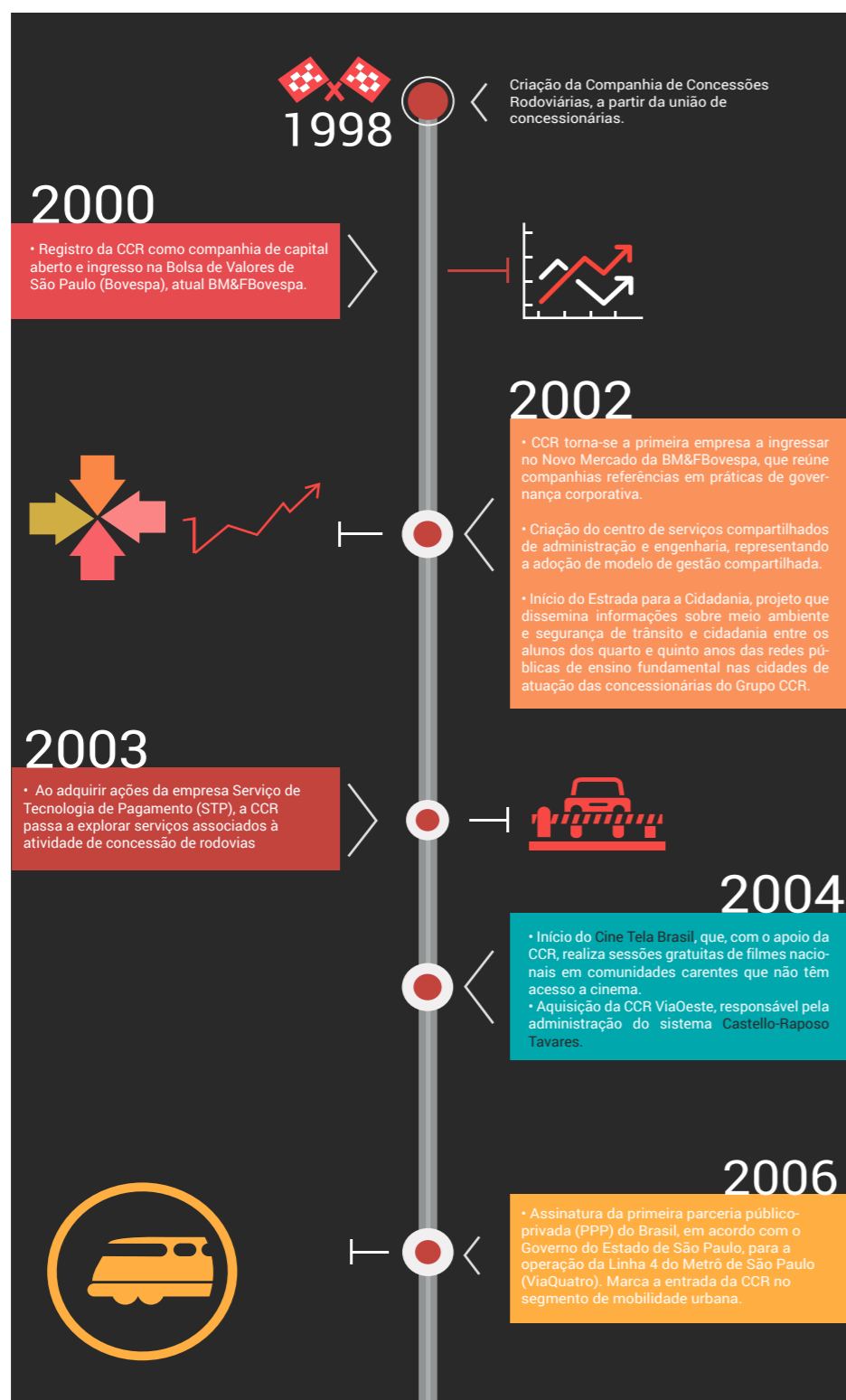
• **Principais eventos societários ocorridos no Grupo**
(<http://ri.ccr.com.br> >> Governança Corporativa >> Formulário de Referência)

• **Crenças e Valores do Grupo CCR**
(<http://www.grupoccr.com.br>>>Grupo CCR>>Crenças e Valores)

• **Código de Ética**
(<http://ri.ccr.com.br> >> Governança Corporativa >> Políticas, Estatuto e Acordo de Acionistas >> Código de Ética)

Trajétoria de pioneirismo

Desde seu início, o Grupo vem contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Brasil investindo, de maneira diferenciada, em soluções de infraestrutura e projetos culturais, ambientais, esportivos, educacionais e de geração de renda nas comunidades em que está presente. Acompanhe os destaques dessa trajetória.



Evolução De Indicadores

Número de concessões e parcerias público-privadas

2002	5
2006	7
2010	12
2013	21

Receita Bruta Operacional (R\$ MM)

2002	1.074,4
2006	2.318
2010	4.162
2013	6.554

Patrimônio Líquido (R\$ MM)

2002	512.290
2006	1.579.401
2010	3.140.390
2013	8.467.092

Municípios em sua Área de Cobertura

2002	77
2006	95
2010	119
2013	123

Investimentos em Projetos nas Comunidades (R\$ MM)

2002	970
2006	3.654
2010	17.868
2013	21.213

Informações Financeiras (VALORES EM MILHARES DE REAIS)

Informações Financeiras referentes às Unidades controladas do Grupo CCR

RECEITA LÍQUIDA	6.016.558,00
LUCRO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS	1.367.884,00
MARGEM LÍQUIDA	22,74%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	3.485.541,00
RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO	39,24%
ATIVO TOTAL	14.033.010,00
RENTABILIDADE DO ATIVO	9,75%
LIQUIDEZ CORRENTE	-1.521.384,00
EBTIDA AJUSTADO	3.486.096,00
MARGEM EBITIDA AJUSTADO	67,00%
DÍVIDA ONEROSA / CAPITAL PRÓPRIO	2,37
MARGEM OPERACIONAL	22,74
DÍVIDA LÍQUIDA	6.995.933,00
SALDO DE TESOURARIA	1.265.675,00
RETORNO SOBRE CAPITAL EMPREGADO	13,05%
ALAVANCAGEM	2,01

No próximo capítulo, *Modelo de Negócios*, saiba como o Grupo CCR gera valor nos capitais humano, social, intelectual, natural, manufaturado e financeiro.

The background image shows a coastal scene. In the upper part, a large, forested mountain rises against a hazy sky. Below the mountain, a wide, sandy beach stretches across the middle ground. In the foreground, there is a modern building with a curved, white facade and a large, dark, circular feature on its roof. The overall atmosphere is serene and natural.

MODELO DE NEGÓCIO

O Grupo CCR é composto por empresas unidas pela missão de viabilizar soluções de investimentos e serviços em infraestrutura.



NEGÓCIO

O Grupo CCR é composto por empresas unidas pela missão de viabilizar soluções de investimentos e serviços em infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das regiões onde atua.

Para cumprir sua missão e gerar valor de forma perene, a Companhia depende de acordos com o poder público, sob a forma de contratos de concessão ou de parcerias público-privadas. Também coloca em prática sua competência diferenciada de relacionamento e seu modelo de gestão integrada, além de buscar a inserção gradual da sustentabilidade em sua estratégia de operação.

A CCR procura envolver seu público de relacionamento na identificação dos temas relevantes associados às suas atividades. Isso passou a ser estruturado a partir de 2012, quando o mapeamento dos stakeholders permitiu que eles fossem consultados a respeito do que consideram os temas prioritários para a gestão da Companhia. Já em 2013, houve nova rodada de consultas, que resultou na consolidação do mapa de materialidade (ver mais detalhes no capítulo Sobre o Relatório).

O modelo de gestão integrada da CCR também contribui para a geração de valor no longo prazo, pois maximiza o retorno dos investimentos por meio da centralização das estratégias e serviços corporativos. A Companhia desenvolve negócios associados às infraestruturas que administra, seja um serviço de arrecadação automática de pedágios e estacionamento, seja um serviço de comunicação por cabos de fibra ótica.

A incorporação da sustentabilidade às tomadas de decisão e à rotina operacional complementa esses esforços ao permitir que os profissionais da CCR tenham uma visão sistêmica das atividades da Companhia. E possam, dessa forma, identificar as oportunidades de caráter socioambiental, bem como os riscos dessa natureza a elas associados.

A seguir, estão apresentados os principais recursos e resultados do processo de geração de valor da CCR, divididos entre as definições de capitais propostas pelo International Integrated Reporting Council (IIRC).

O que são os capitais IIRC



Capital manufaturado

Por meio de concessões governamentais, de parcerias público-privadas e aquisições, a CCR desenvolve e/ou administra nove rodovias, uma via expressa, duas linhas de metrô, três aeroportos, um VLT (veículo leve sobre trilhos) e uma operação de transporte aquaviário. Para ter acesso a essas infraestruturas, como no caso das rodovias, a Companhia se compromete a investir parte do seu capital financeiro, humano e intelectual para promover melhorias que serão utilizadas pela população.



Em 2013, a CCR duplicou **46 QUILÔMETROS** de rodovias; e reparou **1.168,14 QUILÔMETROS;** transportou **29 MILHÕES** de passageiros nas Barcas do Rio de Janeiro; em torno de **730 MIL pessoas** diariamente no metrô de São Paulo; e recebeu cerca de **8 MILHÕES** de passageiros nos três aeroportos internacionais sob sua concessão.

Capital Social e de Relacionamento

As operações da CCR estão localizadas em mais de uma centena de municípios no Brasil e três municípios no exterior (Quito/Equador, San José/Costa Rica e Curaçao/Antilhas). Para gerar valor a essa população e promover o desenvolvimento local, a CCR se relaciona com entidades governamentais e da sociedade civil, buscando identificar as necessidades de cada região.

Em 2013, a Companhia investiu um total de R\$ 21,2 milhões em ações culturais, sociais ou esportivas que beneficiaram mais de 1,3 milhão de pessoas em mais de 100 municípios

Capital Humano

A CCR conta com a competência e dedicação de 8.649 colaboradores diretos para cumprir seus compromissos comerciais e institucionais e também desenvolver novas oportunidades de negócios.

A gestão de pessoas da Companhia tem como prioridades o desenvolvimento de competências e a identificação e formação de lideranças; a promoção da qualidade de vida e da realização pessoal; e o fomento à inovação.

Em 2013, tivemos como principais resultados: 337 participações no programa de desenvolvimento de lideranças; a uniformização da política de qualidade de vida para todas as empresas; e a contratação de 24 trainees.



Capital Natutal

Os principais insumos operacionais da CCR são materiais utilizados em construção e manutenção de infraestruturas, além de água e energia.

A principal forma de gerar valor no capital natural é ser eficiente no uso desses recursos, por meio da gestão sobre consumo e da adoção de tecnologias, como a iluminação a LED e a captação de águas pluviais. Além disso, o controle das emissões de gases de efeito estufa e o controle da geração de resíduos contribuem para a preservação dos sistemas naturais.

Em 2013, a CCR obteve redução de consumo de água ou energia em pelo menos sete de suas concessões de rodovias.



Capital Intelectual

A CCR considera que o seu know-how de atuação no setor de infraestrutura, as tecnologias que emprega e as competências de seus colaboradores compõem seu capital intelectual.

Para manter o desenvolvimento, a Companhia realiza parcerias com institutos de pesquisa, universidades e outras empresas, com investimento em treinamento e capacitação de seus colaboradores.



Capital Financeiro

A CCR utiliza recursos financeiros de seus acionistas e obtém empréstimos e financiamentos de bancos públicos e privados, como meios para cumprir seus compromissos. Em retorno, a Companhia distribui suas receitas na forma da remuneração de seus colaboradores, em tributos, em investimentos sociais e em dividendos.

Em 2013, o Grupo CCR obteve receitas de R\$ 6.004.762,00 e distribuiu cerca de R\$ 1,3 bilhão em dividendos, R\$ 489,1 milhões para os municípios, sob a forma de impostos e tributos.

No próximo capítulo, Governança Corporativa, são apresentadas as instâncias decisórias e a estrutura administrativa do Grupo CCR.

The image features a photograph of a road at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and pink. In the foreground, a road curves to the left, with a white van and a white truck driving towards the viewer. The van's headlights are on. A large, solid yellow geometric shape, resembling a stylized arrow or a large 'V', is overlaid on the right side of the image, pointing towards the bottom left. The text 'GOVERNANÇA CORPORATIVA' is written in white, uppercase letters on the yellow background.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O pioneirismo, marcou o ingresso da Companhia no mais alto nível de governança da BM&FBovespa.



GOVERNANÇA CORPORATIVA

A CCR foi, em 2002, a primeira empresa a ingressar no Novo Mercado, o segmento mais exigente da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Sua governança corporativa sempre foi um dos grandes diferenciais e uma das razões que explicam o sucesso da empresa perante os investidores e o mercado internacional.

Com o pioneirismo, que marcou o ingresso da Companhia no mais alto nível de governança da BM&FBovespa, a CCR foi também a primeira empresa brasileira a instituir um comitê de governança, cuja principal função é avaliar periodicamente os desempenhos do Conselho de Administração e do CEO da Companhia, demonstrando total comprometimento da CCR e de seus administradores com a transparência e as melhores práticas.

Recentemente, em 2011, acrescentou o tema sustentabilidade à atuação do seu comitê estratégico, que passou a se chamar Comitê de Estratégia e Sustentabilidade. Essa medida teve o objetivo de incorporar, de maneira sistemática e estruturada, a gestão dos riscos e das oportunidades de caráter social e ambiental, considerada fundamental para a continuidade da Companhia.

Todo o aprendizado em governança corporativa acumulado durante anos de atuação, especialmente em termos de confluência de interesses, constitui, hoje, um valor integrante do capital intelectual da CCR. Desde 2012, esse capital tem sido um diferencial importante na composição de consórcios e no estabelecimento de gestões compartilhadas em operações como as Barcas, a ViaRio, o VLT carioca e os aeroportos nos quais o Grupo possui participação. Outros negócios com essa característica são as concessionárias Rodo-Norte, RodoAnel, Renovias e ViaQuatro.

Em 2013, a governança promoveu a estruturação de um processo de identificação e desenvolvimento de lideranças para ocupar os principais cargos executivos da Companhia, representados pelas vice-presidências e pela presidência. A partir de agora, o Comitê de Governança do Conselho de Administração acompanhará esse processo. O Comitê de Recursos Humanos, por sua vez, continuará a conduzir a sucessão nos demais níveis de gestores.

Estruturas Decisória e Operacional

O Grupo CCR possui estrutura de administração no **centro corporativo** e nas **unidades de negócio**.

No âmbito corporativo, o Conselho de Administração é o órgão responsável pela definição das políticas estratégicas gerais e, entre outras atribuições, pelo estabelecimento de políticas e diretrizes, e por eleger e fiscalizar a gestão dos diretores da Companhia. A Diretoria, por sua vez, executa as diretrizes traçadas por esse Conselho no dia a dia da organização.

Já os **comitês de Auditoria, Governança, Estratégia e Sustentabilidade, Novos Negócios, Finanças e Recursos Humanos** têm como atribuições principais a análise aprofundada de assuntos de suas áreas e a elaboração de pareceres. Há, ainda, para apoio à decisão do **Conselho**, um Conselho Fiscal, não permanente, cuja atribuição é fiscalizar os processos do Grupo.

Cada uma das unidades de negócio é formada por uma diretoria e comitês, que se reportam diretamente aos órgãos corporativos e são compostos por indicação dos acionistas.

As divisões Engelog, EngelogTec e Actua operam principalmente na prestação de serviços para as unidades de negócio. Esse modelo, que centraliza serviços e promove sinergias e intercâmbio de boas práticas, é parte integrante do capital intelectual da CCR e um de seus principais diferenciais. Atualmente, está em estudo o seu aperfeiçoamento para a nova realidade do Grupo, com mais presença em outros segmentos, como mobilidade urbana e aeroportos.



Organograma do Grupo CCR

Conselho de Administração
10 membros efetivos

Conselho de Administração
Auditoria
Governança
Estratégia e Sustentabilidade
Novos Negócios
Finanças
Recursos Humanos

Diretoria
Presidência (Renato Alves Vale – 15 anos na CCR)
Vice-Presidência (José Braz Cioffi – 15 anos na CCR)
Vice-Presidência de Gestão (Italo Roppa – 15 anos na CCR)
Planejamento e Controle (Paulo Yukio Fukuzaki – 8 anos na CCR)
Novos Negócios (Leonardo Couto Vianna – 15 anos na CCR)
Financeiro e Relações com Investidores (Arthur Piotto Filho 14 anos na CCR)
Desenvolvimento Empresarial (Antonio Linhares da Cunha – 14 anos na CCR)
Jurídico (Marcus Rodrigo de Senna – 14 anos na CCR)
Relações Institucionais (Ricardo Antônio Mello Castanheira – 2 anos na CCR)

Conselho Fiscal
3 membros
Caráter extraordinário
Em funcionamento até agosto de 2014



Saiba mais:

- **Composição do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal** (<http://ri.ccr.com.br> >> Governança Corporativa >> Diretoria e Conselhos)
- **Composição dos Comitês** (<http://ri.ccr.com.br> >> Informações Corporativas >> Comitês de Gestão)
- **Modelo de governança** (<http://ri.ccr.com.br> >> Governança Corporativa >> Diretrizes de Governança Corporativa)

Avaliação de Desempenho e Remuneração

O Grupo CCR acredita que o bom desempenho de suas atividades está diretamente relacionado aos mecanismos de avaliação e remuneração dos profissionais que conduzem sua gestão.

A remuneração do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal é fixa. Entre os diretores, o foco nos resultados empresariais é estimulado por meio do compartilhamento dos ganhos obtidos pelo cumprimento ou pela superação de metas, complementares ao salário. Além disso, há o Plano de Incentivo de Longo Prazo, que permite que diretores executivos não estatutários e outros gestores sejam convidados a adquirir direitos na Companhia, cuja valorização está relacionada ao desempenho das ações do Grupo, à geração operacional de caixa e à distribuição de dividendos.

Em 2011, pela primeira vez, um critério de sustentabilidade passou a fazer parte da remuneração variável dos principais diretores – o retorno da Companhia à carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa. Em 2013, outros critérios relacionados ao tema foram incorporados às metas de remuneração variável, tais como redução do consumo de água e energia e redução de acidentes. A intenção é que, nos próximos anos, todos os colaboradores tenham metas relacionadas ao tema com impacto em sua remuneração.



Avaliação de Desempenho e Remuneração

Em 2010, por decisão do Conselho de Administração, a CCR criou o Programa Corporativo de Sustentabilidade,

cujo o objetivo é, no longo prazo, inserir a visão de sustentabilidade no dia a dia da Companhia. Esse programa prevê três etapas de implantação: identificação do grau de maturidade da CCR e de suas operações em relação às questões socioambientais; engajamento do público interno e desenvolvimento de iniciativas que buscam tratar as externalidades negativas; e aprimoramento da comunicação sobre o tema, gerando valor para o Grupo.

No ano seguinte, deu-se um passo decisivo quando o Comitê de Estratégia passou a ser denominado Comitê de Estratégia e Sustentabilidade. Assim, esse comitê assumiu a responsabilidade de apoiar a alta gestão na formulação e na implementação de princípios e práticas de sustentabilidade.

Na esfera corporativa, o Comitê Executivo de Sustentabilidade, composto pela Presidência, Vice-Presidências e algumas lideranças, propõe diretrizes a partir das estratégias definidas pela alta liderança.

Já nas unidades de negócio, há comitês de sustentabilidade formados pelos seus presidentes e diretorias financeira, ambiental e de gestão de pessoas, além de lideranças de outras áreas, como jurídica,

administração de contratos e de comunicação. Esses comitês são responsáveis por desenvolver e colocar em prática os planos de ação, que materializam os processos da empresa com foco na sustentabilidade. Os resultados são analisados ao final do ano, pelo Comitê Executivo de Sustentabilidade.

Todos esses grupos se reúnem periodicamente, visando à evolução da questão socioambiental nas estratégias e nas tomadas de decisão do Grupo.

Como desdobramento do Programa Corporativo de Sustentabilidade, a CCR em 2013 implementou o sistema de gestão integrada da sustentabilidade

PORTAL DA GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE

– uma ferramenta que permite um acompanhamento unificado dos processos de sustentabilidade dentro da Companhia.

Órgãos e funcionamento da governança



Relacionamento com Investidores e Dividendos

O Grupo CCR, na condição de companhia aberta com ações listadas na bolsa de valores, segue o compromisso de prover o mercado financeiro de todas as informações relevantes sobre seu desempenho e suas estratégias. Para isso, mantém um calendário de eventos e comunicados, além de fazer visitas a investidores nacionais e internacionais e de atualizar constantemente seu website de Relações com Investidores. Por esse canal, os acionistas comunicam-se com a alta gestão da Companhia, o que podem fazer, também, na Assembleia Geral de Acionistas.

Valores distribuídos sob a forma de dividendos (R\$MM)

2009	R\$ 608,7
2010	R\$ 851,9
2011	R\$ 802,6
2012	R\$ 1.054,2
2013	R\$ 1.301,4

A CCR mantém a política de distribuir, anualmente, no mínimo **50% do lucro líquido** ajustado do exercício em forma de dividendos. Em 2013, essa distribuição atingiu o maior valor da história da Companhia, **no valor total de R\$ 1,301 bilhão.**

Saiba mais:

• **Pagamento de dividendos** (<http://ri.ccr.com.br>>>Divulgação e Resultados>>Central e Resultados>>Demonstrações Financeiras Completas 2013)

• **Conheça o site de Relações com Investidores do Grupo CCR** (<http://ri.ccr.com.br>).

No próximo capítulo, Estratégia e Alocação de Recursos, conheça os principais objetivos estratégicos do Grupo CCR e os planos para a sua implantação.

An aerial photograph of a city and a highway. The city is in the background, with a dense urban area. In the foreground, a multi-lane highway runs diagonally across the frame. The highway is flanked by green hills and a forested area. A large green geometric shape, resembling a stylized arrow or a large 'V', is overlaid on the right side of the image, pointing towards the bottom right. The text is placed within this green area.

ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

O intercâmbio de boas práticas desenvolvidas nas diferentes concessionárias também contribui para maximizar eficiências operacionais.



PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DA CCR

Com o objetivo de viabilizar soluções e investimentos em infraestrutura, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, o Conselho de Administração definiu suas principais estratégias.

A primeira delas é aumentar e diversificar a sua rede de concessões, participando, quando for o caso, de licitações dos governos federal, estaduais e municipais, tanto para administrar e promover melhorias em infraestruturas de transporte já existentes, como para desenvolver novos projetos que atendam às necessidades da população e do poder concedente. O crescimento da CCR poderá ser complementado com aquisições de participação em concessionárias e outras empresas já em operação. Seguindo essas estratégias, a Companhia passou de três concessões, em 1998, para 21 concessões e parcerias público-privadas, em 2013.

Outras duas estratégias referem-se ao potencial benefício decorrente da gestão compartilhada de diferentes concessões de rodovias. Eficiências operacionais são obtidas por meio da centralização de determinadas funções financeiras, contábeis, administrativas, jurídicas e gerenciais das unidades de negócio.

O intercâmbio de boas práticas desenvolvidas nas diferentes concessionárias também contribui para maximizar eficiências operacionais, principalmente em serviços de construção, manutenção, segurança, emergência e gerenciamento de tráfego. Para fortalecer ainda mais essa estratégia, a CCR criou as divisões de serviço EngelogTec, Engelog e Actua, cuja atuação é transversal nas unidades de negócio desse segmento. Atualmente, a CCR estuda como adaptar esse modelo aos demais segmentos.

Por fim, a outra estratégia que visa ao fortalecimento do Grupo CCR é a diversificação, por meio do desenvolvimento de negócios relacionados à atividade de administração de concessões de rodovias. A Companhia acredita que a sua experiência nesse segmento – bem como a de seus acionistas controladores nas áreas de construção civil e operação de concessões de serviços públicos – representa uma vantagem competitiva.

Estratégias do Grupo CCR

- ✓ Aumentar e diversificar a rede de concessões em que opera;
- ✓ Consolidar os benefícios de combinar a gestão das suas concessões de rodovias;
- ✓ Ampliar eficiências operacionais em cada concessão;
- ✓ Explorar e desenvolver oportunidades em negócios relacionados.

Planejamento Estratégico

Ainda no segundo semestre de 2012, o Conselho de Administração do Grupo CCR analisou o contexto econômico, político e socioambiental da época e traçou as perspectivas para o quinquênio 2013-2017. Como desdobramento dessa análise, o órgão definiu seus objetivos estratégicos e as diretrizes para o período.

Objetivos estratégicos para o quinquênio 2013-2017:

Aumentar substancialmente o EBITDA até 2015;

Viabilizar a continuidade, sustentada na competência diferenciada de relacionamento:

- integrando os públicos relacionados;
- promovendo o crescimento sustentável com diversificação;
- aprimorando continuamente a governança;
- desenvolvendo competências para a atuação da empresa.

Plano Geral de Negócios

Considerando o entendimento dos Objetivos Estratégicos, a Direção da CCR definiu as diretrizes para endereçar as ações das Empresas do Grupo na consecução das expectativas dos acionistas, durante o quinquênio 2013-2017.

1 A primeira diretriz relaciona-se a um dos principais diferenciais competitivos – a atuação como *holding* controladora estratégica nos negócios em que possui participação acionária majoritária. Nas unidades de negócio em que a gestão compartilhada já está instalada, a diretriz é fortalecê-la. Nas demais empresas, busca-se a implantação desse modelo.

2 Na área de pessoas, a segunda diretriz orienta manter o desenvolvimento das competências necessárias para os negócios, preparando os funcionários para a atuação num ambiente mais diversificado e de novos desafios, contribuindo para o capital humano da Companhia. Também visa à crescente inovação e à formação de novos líderes, cujo conhecimento fará parte do capital intelectual da Companhia.

3 A terceira diretriz diz respeito às medidas necessárias para a continuidade da CCR. Propõe-se aumentar o portfólio de negócios com prioridade para o mercado brasileiro, mas observando as oportunidades no exterior, e desenvolvendo projetos que contemplem a visão de sustentabilidade do Grupo. Outra maneira de se cumprir esse objetivo é via aumento do prazo das concessões atuais, quando de interesse do Poder Concedente a inclusão de novos investimentos ou melhorias nas infraestruturas administradas.



4 Como quarta diretriz, estabeleceu-se maximizar a rentabilidade para novos investimentos, sejam eles negócios atuais ou projetos em desenvolvimento. A CCR deve reforçar o papel das relações institucionais, aproximando-se do poder concedente, fortalecendo parcerias de longo prazo e desenvolvendo diferenciais competitivos.

5 A quinta diretriz refere-se à necessidade de se garantir o cumprimento das metas pactuadas, por meio do acompanhamento das tendências de curto e de médio prazos e assegurando as condições exigidas pelo mercado para a participação do Grupo nos projetos de seu interesse.



A CCR pretende consolidar a sustentabilidade como parte integrante da proteção, da criação de valor e da continuidade do negócio. Isso será feito por meio do mapeamento e do gerenciamento correto dos aspectos relevantes para os negócios da Companhia, engajando os colaboradores ao tema e comunicando as ações nessa área para os demais públicos de relacionamento.

Diretrizes

- ✓ Garantir a permanente adequação do diferencial de governança e gestão face aos novos desafios;
- ✓ Qualificar e desenvolver as pessoas, buscando dar continuidade ao processo de crescimento do Grupo por meio da evolução de seus colaboradores;
- ✓ Perpetuar o negócio em bases sustentáveis;
- ✓ Liderar estratégia voltada à maximização da rentabilidade para os novos investimentos (negócios atuais e novos negócios);
- ✓ Empreender os negócios, garantir os resultados pactuados e a segurança empresarial;
- ✓ Consolidar a sustentabilidade como parte integrante da proteção, da criação de valor e da continuidade do negócio.

No próximo capítulo, Oportunidades e Riscos, será apresentada a maneira como as estratégias e objetivos foram perseguidos na gestão desses fatores no decorrer do ano de 2013.



OPORTUNIDADES E RISCOS

A disciplina de capital, uma das estratégias seguidas pela CCR, visa assegurar a realização dos investimentos e garantir a obtenção dos resultados esperados.

DESDE O INÍCIO DE 2012,

Com o objetivo de viabilizar soluções e investimentos em infraestrutura, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, o Conselho de Administração definiu suas principais estratégias.

OPORTUNIDADES E RISCOS

Para manter seu crescimento qualificado nesse ambiente, o Grupo CCR somente aloca recursos em projetos que trarão benefícios para a sociedade, o poder público e os investidores. Essa é a condição essencial na escolha dos novos negócios.

Por isso, **procura estar em constante diálogo com representantes do poder público e da sociedade civil**, de forma a identificar suas demandas e buscar as melhores soluções para atendê-las.

Por outro lado, a incorporação da sustentabilidade em sua governança (ver capítulo Governança Corporativa) teve o objetivo de disseminar na CCR a visão de longo prazo sobre as oportunidades e riscos sociais e ambientais.

A disciplina de capital, uma das estratégias seguidas pela CCR, visa assegurar a realização dos investimentos e garantir a obtenção dos resultados esperados. Busca-se um aumento do porte, da abrangência geográfica e do campo de atuação da CCR, conquistas que devem ser realizadas sempre de maneira gradativa e segura.



Oportunidades em 2013

1 HORIZONTE DE UM A DOIS ANOS: CRESCIMENTO DO CORE BUSINESS

Para atingir esse objetivo – referente ao segmento de rodovias –, a CCR pretendia realizar: novos investimentos nas concessões atuais, se demandados pelo poder concedente e devidamente reequilibrados; aquisições no mercado secundário; e participações em licitações de novas rodovias no mercado primário.

Para viabilizar novos investimentos em rodovias sob sua concessão, demandados pelos respectivos Poderes Concedentes, o Grupo CCR considera essencial obter a extensão dos contratos, com vistas à segurança jurídica na CCR NovaDutra e CCR Ponte. Isso foi bastante discutido, mas até o momento não foi concluído. (ver mais detalhes no quadro 'Riscos Políticos em 2013').

No mercado secundário, composto por rodovias já licitadas, também não houve boas oportunidades de aquisição.

No mercado primário (de rodovias ainda sob gestão pública), no entanto, a CCR conquistou um negócio importante ao vencer a licitação para modernização e operação do trecho de Mato Grosso do Sul da BR-163. A **Companhia de Participações em Concessões (CPC, parte do Grupo CCR) venceu a concorrência propondo uma tarifa de R\$ 4,381 para cada cem quilômetros rodados, um deságio de 52,74% em relação ao teto fixado pelo edital**. Outros cinco grupos participaram da disputa. O trecho concedido possui 847,2 quilômetros e atravessa o interior do Estado, passando por 20 municípios.

O impacto ambiental será reduzido, já que a rodovia percorre áreas produtivas, e a engenharia é facilitada pelo relevo suavemente ondulado. **O prazo de concessão é de 30 anos** e a concessionária será responsável pela recuperação, manutenção, conservação, operação, implantação de melhorias e ampliação da capacidade.



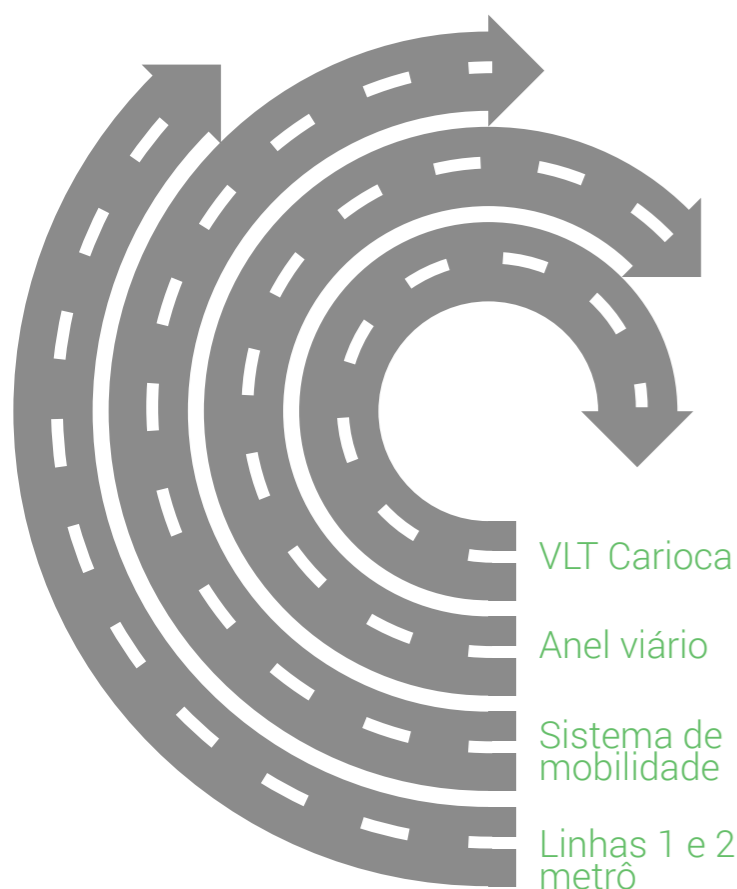
2 HORIZONTE DE DOIS A CINCO ANOS: EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS ATUAIS

Nesse horizonte, de médio prazo, estão incluídos: a concretização do negócio de transmissão de dados por fibra ótica instalada ao longo das rodovias; a mudança de patamar da STP (Serviço de Tecnologia de Pagamento); a concretização de oportunidades no exterior; e o foco em mobilidade urbana, metrô e outros meios de transporte público.

Em 2013, o Grupo CCR se antecipou em relação a esse objetivo e vislumbrou oportunidades em projetos de mobilidade urbana. Entre os diversos projetos anunciados em 2013, a partir de concessões e parcerias

público-privadas, a CCR concentrou suas atenções em cinco deles. Conquistou a concessão das linhas 1 e 2 do metrô de Salvador e formou o consórcio escolhido para a PPP que vai construir e operar o VLT na cidade do Rio de Janeiro.

Em outros dois projetos, o do Anel Viário que circundará a capital do Rio de Janeiro e o do sistema de transporte multimodal em Florianópolis, a Companhia venceu a licitação para desenvolver os estudos prévios à licitação. Já no que se refere à concorrência pela Linha 6 do metrô da cidade de São Paulo, o Grupo, ao avaliar as condições do certame, decidiu abrir mão de disputar.



VLT Carioca, Rio de Janeiro:

A CCR participou de um consórcio de parceria público-privada (PPP) que será responsável (por 25 anos) pelos serviços, fornecimentos e obras de implantação, operação e manutenção do sistema de transporte de passageiros por meio de veículo leve sobre trilhos (VLT), na região portuária e central do Rio de Janeiro. O custo da obra é estimado em R\$ 1,2 bilhão, sendo que R\$ 532 milhões virão do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). O projeto incluirá 28 quilômetros de vias, distribuídas por seis linhas, com 42 estações e paradas. O consórcio é formado pela Actua Assessoria S.A., controlada da CCR, Invepar, Odebrecht TransPort S.A. e Riopar Participações S.A. (cada uma com 24,4375%), Benito Roggio Transporte S.A. (2,00%) e RATP do Brasil Operações, Participações e Prestações de Serviços para Transporte Ltda (0,25%);

Anel Viário, Rio de Janeiro:

A CCR foi a empresa selecionada pelo município do Rio de Janeiro em Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) para o desenvolvimento dos estudos técnicos necessários à viabilização de uma concessão ou parceria público-privada para completar e integrar o anel viário que irá circundar a cidade.

Sistema de mobilidade em Florianópolis:

Dentro de processo de concorrência promovido pelo Governo do Estado de Santa Catarina, a CCR foi autorizada a desenvolver um projeto para ajudar a resolver o problema de mobilidade da capital. A sugestão prevê uma operação de transporte marítimo de passageiros e veículos entre o continente e a ilha em que fica grande parte de Florianópolis. As obras começarão em 2014 e durarão 18 meses, com início de operação do sistema previsto para meados de 2015. A Companhia prevê investimentos de R\$ 941 milhões.

Linhas 1 e 2 do Metrô de Salvador e Lauro de Freitas:

Por meio de PPP assinada com o governo estadual da Bahia, a CCR investirá R\$ 2,8 bilhões na construção e operação de 33,2 quilômetros das Linhas 1 e 2 desse sistema. O prazo de concessão é de 30 anos. A CCR decidiu apresentar proposta porque avaliou que o risco da obra civil é controlado, havia projeto executivo para a linha 1 e projeto básico para a linha 2, e garantia total da contraprestação. É um projeto brownfield com receitas obtidas no primeiro ano de contrato e esforço financeiro adequado, que não limita a participação da CCR em outros projetos. O contrato assinado prevê reajuste da tarifa fixada em 85% pelo IPCA e 15% por índices de preços de energia elétrica. A concessionária também receberá contraprestação anual de R\$ 127,6 milhões.

3

HORIZONTE DE CINCO A DEZ ANOS – ENTRADA EM MERCADOS MAIS DISTANTES DO CORE BUSINESS

Nesse horizonte, a CCR acredita que as principais oportunidades estarão no mercado de transporte no Brasil, em aeroportos, em estacionamentos de grandes cidades e em concessões de rodovias em outros Estados.

Considerando este objetivo de longo prazo, a CCR também visualizou oportunidades em 2013. Além da conquista da concessão da BR-163 em Mato Grosso do Sul, a CCR disputou a concessão de dois aeroportos. No caso do Aeroporto Internacional do Galeão, na cidade do Rio de Janeiro, a CCR apresentou uma proposta que considerou adequada ao risco da operação e ao potencial de receitas que oferecia, sem sucesso.

Por outro lado, **a CCR conquistou a concessão do Aeroporto Internacional Tancredo Neves – mais conhecido como Aeroporto de Confins** – em Minas Gerais, por meio de consórcio com empresas internacionais de grande experiência no ramo. **Nos próximos 30 anos, a companhia irá administrar e realizar obras de melhoria no aeroporto mineiro**, que, além de já ser um dos maiores do País, oferece alto potencial de receitas. Obter um ativo nesse segmento no Brasil significa o cumprimento de uma das metas do Planejamento Estratégico do Grupo CCR.



FATORES DE RISCO



Relativos ao Brasil

- As operações da CCR estão localizadas principalmente no Brasil e, portanto, as condições econômicas e políticas brasileiras podem afetar adversamente sua condição financeira, seus resultados operacionais e o preço de mercado das ações;
- Inflação e as próprias medidas governamentais adotadas para o controle dela podem contribuir significativamente para a insegurança econômica do Brasil e para aumentar a volatilidade no mercado de capitais brasileiro;
- A grande volatilidade do real em relação ao dólar norte-americano pode trazer mudanças significativas para os resultados da Companhia, em razão de suas obrigações nessa moeda, fazendo aumentar o custo de captação de recursos e reduzir o valor de mercado das suas ações em outras moedas estrangeiras;
- A CCR está sujeita a riscos de taxas de juros, porque a Companhia capta financiamentos substanciais;
- A percepção de risco quanto às economias emergentes pode impedir o acesso da CCR aos mercados de capitais internacionais, prejudicar a sua capacidade de financiar operações e diminuir o preço de mercado de suas ações em outras moedas estrangeiras.



Relativos a Concessões Rodoviárias e ao Negócio da CCR

- A CCR atua em ambiente altamente regulamentado e os seus resultados operacionais podem ser afetados adversamente pelas medidas governamentais;
- O poder concedente possui discricionariedade para determinar os termos e as condições aplicáveis às concessões da Companhia. Assim, é possível que a CCR tenha que se sujeitar a aumentos não previstos nos custos ou decréscimos não previstos nas receitas;
- A condição financeira da CCR e seus resultados operacionais podem ser afetados adversamente caso eventuais mecanismos para restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro, em virtude de aumento de custo ou de redução de tarifas, não gerem aumento do seu fluxo de caixa;
- A extinção dos seus contratos de concessão pelo poder concedente pode impedir a realização do valor integral de determinados ativos e causar a perda de lucros futuros sem uma indenização adequada;
- A redução do uso de veículos, que poderia decorrer de mudanças adversas nas condições econômicas ou do aumento de preço de combustível, afetaria adversamente os resultados operacionais da Companhia;
- Caso a taxa de inflação ascenda substancialmente no Brasil, a dificuldade de aumento das tarifas de pedágio pode afetar os resultados operacionais e o preço de mercado de suas ações;
- O aumento da concorrência pode reduzir as receitas da CCR.



Relativos à CCR e às suas Ações

- Os interesses dos acionistas majoritários podem conflitar com os interesses dos outros acionistas;
- A CCR pode não ser capaz de levantar quantidades suficientes de recursos sob a forma de dívida ou capital para realizar investimentos em novos negócios e fazer cumprir sua estratégia;
- O crescimento da Companhia, por meio de licitações ou de aquisições de concessionárias, pode ser afetado de forma adversa por medidas regulatórias futuras ou por políticas de governo relacionadas ao programa brasileiro de concessões de rodovias;
- A capacidade de distribuir dividendos da CCR está sujeita a limitações.

Gerenciamento de riscos

O GERENCIAMENTO ADEQUADO DESSES RISCOS É FUNDAMENTAL PARA QUE A COMPANHIA TENHA ÊXITO EM SUAS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS GERAIS, EM BUSCA DA SUA CONTINUIDADE.

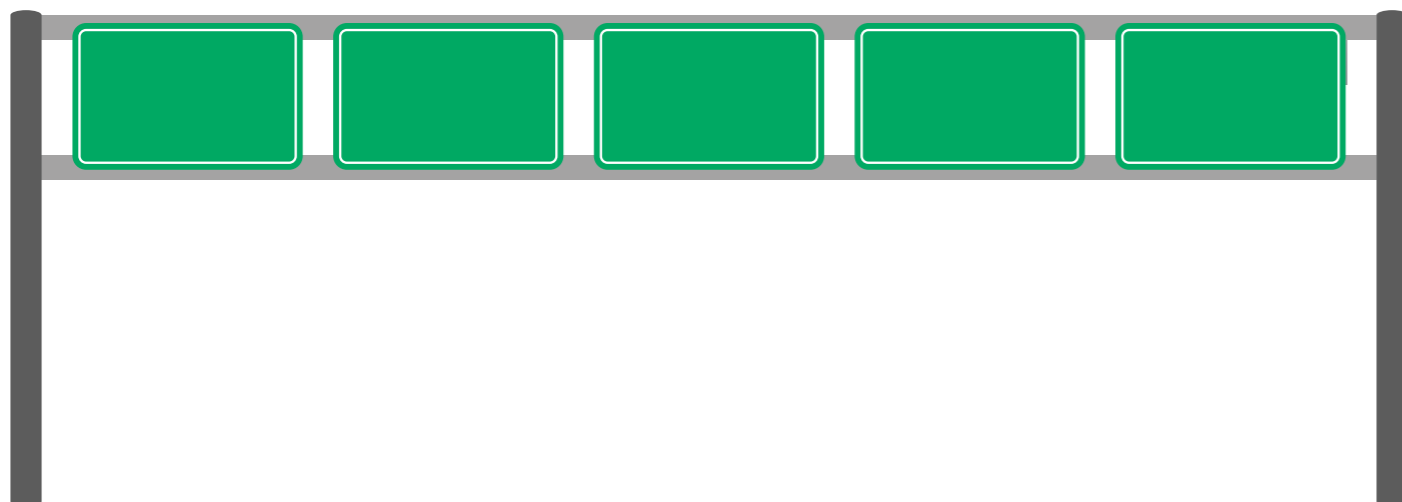
Em seus primeiros anos, quando operava apenas concessões de rodovias, não havia um marco regulatório para o setor, o que exigia que as taxas de retorno para o investidor fossem substancialmente mais elevadas que atualmente. Além disso, o modelo de concessões ainda era uma novidade para os usuários das rodovias, o que aumentava as incertezas sobre o futuro.

Desde então, **o panorama mudou muito**. No campo regulatório, o Brasil instituiu legislação que regula as concessões rodoviárias. A economia entrou em ciclo de crescimento, com o aumento da renda e do fluxo de veículos. Os investimentos privados contribuíram para a melhoria das rodovias concedidas, consolidando esse modelo como necessário para enfrentar o déficit de infraestrutura.



Por outro lado, além da possibilidade de alteração dessa conjuntura, esse ambiente mais seguro fez com que a competição no setor aumentasse muito, o que levou a CCR à estratégia de diversificação de negócios, habilitando-se a aproveitar oportunidades em outros segmentos e diminuindo sua exposição à receita dos pedágios. Essa diversificação também foi buscada no portfólio de rodovias. **Hoje, a Companhia administra rodovias com predominância de tráfego industrial e de serviços – como a Bandeirantes, a Anhanguera, a Dutra, Castello Branco e Raposo Tavares; de fluxo turístico – como a Via Lagos; de movimentação diária – como a Ponte Rio-Niterói.**

Isso diminui a flutuação das receitas do Grupo CCR, no caso de desempenho negativo de um ou outro setor da economia.



Em comparação com a década de 1990, o cenário atual também traz riscos adicionais de caráter ambiental, já que a legislação se tornou mais rígida em relação à proteção dos biomas e geração de resíduos e ruídos, exigindo, também, um maior número de licenças para a operação. **As pressões sociais também aumentaram, sendo esperado das empresas privadas – principalmente daquelas que prestam serviço público –**, que atendam às demandas das comunidades em sua área de atuação, mesmo que não sejam diretamente relacionadas com as suas atividades. Para identificar e gerenciar os riscos ambientais e sociais com mais assertividade, a CCR implantou o Programa Corporativo de Sustentabilidade (ver capítulo Estratégia).

Por fim, os riscos políticos e regulatórios permanecem, como se pode constatar em uma retrospectiva de 2013.





Riscos políticos

Em 2013, os riscos de caráter regulatório e político se concretizaram em algumas operações da CCR, exigindo um esforço adicional no sentido de gerenciar seus impactos.

Em primeiro lugar, as negociações para a inclusão de novos investimentos demandados pelo **Poder Concedente Federal**, com equilíbrio, via recursos ou extensão do prazo dos contratos de concessão da Ponte Rio-Niterói e da Via Dutra não foram concluídas. No caso da Ponte, a urgência era maior porque o contrato atual expira em junho de 2015. A atual posição do Poder Concedente é pela não realização desses novos investimentos. No caso da ViaDutra, que liga São Paulo ao Rio de Janeiro, cujo contrato de concessão vai até 2021, a renegociação necessária para permitir a realização de novos investimentos ainda está em curso.

Em ambas as negociações, há, a necessidade de realização de novas obras e real investimento nessas vias; além do benefício que a atuação da Companhia propicia para o desenvolvimento sustentável das comunidades ao longo da Via Dutra. A expectativa é que em 2014, as negociações continuem em relação à ViaDutra.



Na cidade de São Paulo, desenrolou-se, durante o ano, um processo de contestação, por parte da Prefeitura, do contrato que a Controlar, do Grupo CCR, firmou para realizar a inspeção veicular ambiental até 2018. Além de questionar a obrigatoriedade desse controle para todos os veículos licenciados no município, a prefeitura argumentou que o contrato teria se expirado. No segundo semestre do ano, a Câmara de Vereadores aprovou uma lei que altera a rotina da inspeção, diminuindo o volume de veículos a serem inspecionados, ao isentar veículos novos, por três anos, além de outras alterações.

O posicionamento da CCR em relação à questão sempre foi claro. Primeiramente, o serviço é muito importante para a qualidade do ar da capital paulista, como demonstram estudos de especialistas, não havendo motivo para descontinuí-lo. Além disso, o contrato firmado entre a Controlar e o poder público somente expira em 2018. Finalmente, a nova legislação afetaria diretamente a projeção de receita do negócio, provocando um desequilíbrio desse acordo.

Por esses motivos, a Companhia tentou negociar uma solução conjunta para evitar a contenda judicial, o que não foi possível. Tendo proposta de ação judicial para resguardar seus direitos contratuais, a operação foi mantida até findar-se o ciclo de inspeções de 2013. A ação continua, pleiteando a indenização pelo encerramento prematuro do contrato.

Caso de natureza parecida é o ocorrido no Paraná, em que foi instaurada uma Comissão Parlamentar de Inquérito para investigar os contratos vigentes que regulamentam os pedágios no Estado. Paralelamente, o governo estadual pleiteia modificações nos contratos com as concessionárias atuantes em território paranaense, entre elas a CCR RodoNorte.

Como no caso da Controlar, a CCR acredita que o contrato deve ser respeitado e qualquer impacto negativo para a Companhia, causado por modificação, deve ser compensado de alguma maneira. Enquanto negocia com o poder público, busca também ouvir as demandas dos diversos interesses envolvidos e demonstrar os benefícios de sua atuação para o desenvolvimento sustentável no Paraná.

Por fim, o ano de 2013 ficou marcado pelas manifestações populares, que eclodiram em junho e se espalharam pelo País. Como o principal objeto dos protestos era a má qualidade dos serviços públicos, esse movimento foi acompanhado de perto pela CCR, cujas instalações não sofreram depredações. O impacto para o setor de concessões foi a suspensão de reajuste de tarifas de pedágio em algumas rodovias, por iniciativa de governo, que se sentiu pressionado.

A CCR negocia com o poder concedente uma compensação por essa perda, mas, caso não obtenha um acordo satisfatório, recorrerá à Justiça.

Todos os incidentes de natureza política e regulatória geram insegurança no mercado, principalmente entre possíveis investidores. Nas comunicações com esse público, a CCR tem procurado demonstrar que os casos são pontuais e, em sua maioria, são resolvidos na esfera administrativa. E ressalva que o Poder Judiciário brasileiro é independente e tem tradição de determinar o cumprimento dos contratos, formando uma jurisprudência que dá à Companhia a confiança de que não sairá prejudicada.

No próximo capítulo, Desempenho, saiba quais foram os principais resultados da CCR em 2013.



DESEMPENHO

No campo político-regulatório, o ano de 2013 também apresentou diversas surpresas.



NA ECONOMIA

Na economia, o Produto Interno Bruto do Brasil cresceu menos que o esperado. A inflação e a taxa básica de juros (Selic) subiram ao longo do ano, assim como o dólar frente ao real. Em termos fiscais, o Governo Federal reduziu o controle dos gastos, visando ao aquecimento da economia.

No campo político-regulatório, o ano de 2013 também apresentou diversas surpresas.

No início do ano, os estudos apresentados pelo Governo Federal sobre as licitações de rodovias e aeroportos previstos para 2013 mostraram condições desfavoráveis para os investimentos privados. Prova disso foi a inexistência de interessados no primeiro leilão de concessão de rodovias, realizado em fevereiro. Essa situação levou a uma revisão pelo Governo Federal dos termos das próximas licitações seguintes. A iniciativa governamental, de flexibilizar as condições dos editais para trazê-los a realidade do mercado foi bem-sucedida, como demonstraram os cinco leilões de rodovias e os dois de aeroportos, realizados no segundo semestre. **A CCR conquistou a concessão do trecho da BR-163, em Mato Grosso do Sul, e a do Aeroporto de Confins, em Minas Gerais.**



Bom desempenho dos negócios

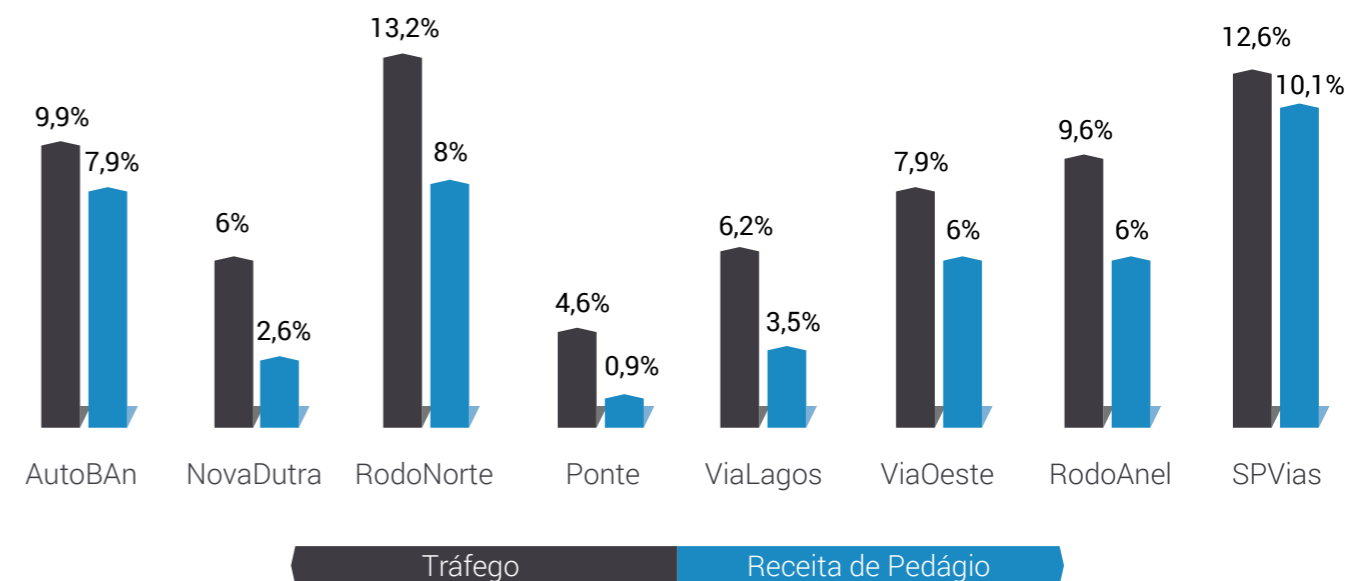
Apesar do baixo crescimento econômico e do cenário político turbulento, a CCR cumpriu suas principais metas em 2013, e até as superou em alguns casos.

Na área de concessão de rodovias, o principal indicador é o volume de tráfego, que costuma acompanhar o desempenho do PIB. No entanto, os resultados obtidos em 2013 revelam um “descolamento” entre os dois índices, já que o tráfego nas

rodovias administradas pela CCR cresceu, em média, 5,5%,

o que representa mais de duas vezes o aumento do PIB. Essa relação, nos anos anteriores, era inferior a esse patamar.

Isso pode ser explicado pela manutenção do nível de emprego e pelo alto desempenho do agronegócio, que responde por grande parte do tráfego em algumas das rodovias geridas pela CCR, como a SPVias, a RodoNorte e o trecho da AutoBAN na região de Limeira, no Estado de São Paulo.



Em comparação com os negócios conquistados pela CCR em 2012, o ano de 2013 foi de aprendizado e consolidação da nova gestão. Nas Barcas, verificou-se uma melhoria sensível dos serviços, apesar de ainda haver muito a ser feito.

Outro destaque do ano foram as conquistas de quatro novos negócios, que dão à Companhia um novo porte e representam o cumprimento da estratégia geográfica e de diversificação de modais. O Metrô de Salvador e Lauro de Freitas o Aeroporto de Confins, a ViaRio e o VLT do Rio de Janeiro e a rodovia BR-163 de Mato Grosso do Sul projetam receitas e investimentos significativos no futuro e em regiões e setores com atividades crescentes.

Os bons resultados em todas as linhas de negócio, apesar do cenário desfavorável, demonstram a maturidade da CCR para reagir a situações inesperadas, revisando seu planejamento e transformando as ameaças em oportunidades. Em 2013, houve a consolidação do novo ciclo de planejamento estratégico, pelo qual a Companhia revisa mensalmente suas projeções e realiza os ajustes necessários para o cumprimento de suas estratégias.



Avanços em Sustentabilidade

A CCR CONCLUIU A IMPLANTAÇÃO DO PORTAL DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE –

uma ferramenta informatizada que passou a reunir as informações que permitem a gestão de metas e indicadores, gestão de iniciativas, Projetos, Reportes de Sustentabilidade, tais como Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE BMF&Bovespa); Global Reporting Initiative (GRI); Carbon Disclosure Project (CDP); Índice de Carbono Eficiente (ICO2 BMF&Bovespa); Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC); Guia Exame; entre outros.

A partir desse banco de dados, a CCR passará a ter uma visão mais sistêmica e aprofundada dos impactos socioambientais, com reflexos positivos para a tomada de decisões e o gerenciamento de ações. No médio prazo, serão estabelecidas metas quantitativas, com impacto na remuneração variável de todos os colaboradores.

Outros destaques da área foram: a integração da unidade de negócios SAMM no processo de sustentabilidade; e a elaboração de um diagnóstico de risco socioambiental nas Barcas, o que ajudará na realização de novos investimentos desejados pelo Poder Concedente.

A seguir, são apresentados os reconhecimentos à CCR em 2013 e um relato sobre o desempenho da Companhia em cada um de seus capitais.



Reconhecimentos externos

Destaque AE (Agência Estado)

- > 1º lugar na categoria Destaque e também contemplada nas categorias Sustentabilidade e Novo Mercado, esta pela segunda vez consecutiva

Guia Quatro Rodas

edição 2013/2014 - Rodovias CCR entre as melhores do País

- > Rodovia dos Bandeirantes (CCR AutoBAn) – 1º lugar pela oitava vez consecutiva;
- > Rodovia Castello Branco (CCR ViaOeste) – 4º lugar;
- > Rodovia Adhemar de Barros (Renovias) – 5º lugar;
- > Rodovia Anhanguera (CCR AutoBAn) – 9º lugar.

Ranking CNT (Confederação Nacional de Transporte)

Rodovias CCR entre as melhores do País

- > Rodovia dos Bandeirantes (CCR AutoBAn) – 1º lugar;
- > Rodovia Anhanguera – (CCR AutoBAn) – 2º lugar;
- > Rodovia Castello Branco (CCR ViaOeste) – 4º lugar;
- > Rodovia João Mellão (CCR SPVias) – 4º lugar;
- > Rodovia Presidente Dutra (CCR Nova Dutra) – 8º lugar.

Além dessas boas classificações, todas as rodovias administradas receberam avaliações entre “ótimo” e “bom”.

Guia Exame Sustentabilidade

- > Empresa mais sustentável do setor de infraestrutura, com destaque para o projeto Estrada Sustentável.



Capital Financeiro

Os resultados financeiros da CCR em 2013 foram, na maioria, superiores às metas estipuladas para o ano. A Companhia obteve o maior lucro líquido de sua história: R\$ 1,350 bilhão. Distribuiu volume recorde de dividendos, que chegou a R\$ 1,301 bilhão. **Repassou R\$ 489,1 milhões aos municípios em sua área de atuação, sob a forma de tributos e impostos.** E obteve crescimentos significativos de indicadores, como o EBTIDA ajustado (16,12%) e a Receita Bruta Operacional (16,87%).

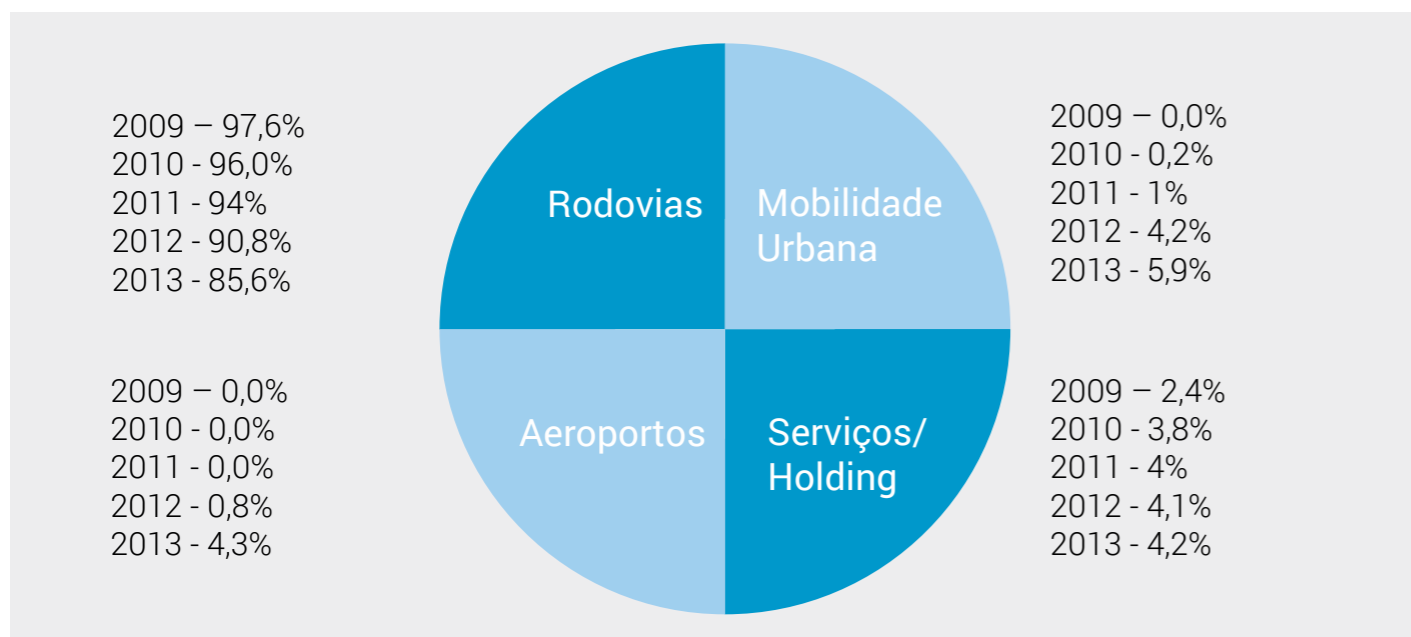
A cobrança de tarifa de pedágios nas rodovias sob concessão manteve-se como a principal fonte de receitas, respondendo por cerca de 94% do total da receita bruta - excluindo a receita de construção.

Em 2013, como consequência das manifestações populares, deixaram de ser cumpridos alguns reajustes de pedágios de acordo com os contratos de concessão. No entanto, o poder concedente e a CCR têm dialogado para alcançar termos de compensação pela perda de receita, como a cobrança por eixos suspensos de caminhões em algumas rodovias.

Todavia, a conquista dos novos negócios em 2013 representa um grande potencial de geração de receitas a partir de 2014. Apesar de exigirem vultosos investimentos, não comprometem os fundamentos de crédito da Companhia. A saúde financeira da CCR foi reconhecida, mais uma vez, no final do ano, com as avaliações "AA", pela Fitch Ratings, e "brAAA", pela Standard & Poor's.



Distribuição da receita por segmento de atuação



Saiba mais

• [Desempenho econômico-financeiro da CCR](http://ri.ccr.com.br) (http://ri.ccr.com.br>>Divulgação e Resultados>>Central e Resultados >>Demonstrações Financeiras Completas 2013)

Capital Humano

O crescimento e a diversificação da CCR acentuam os desafios de atrair e reter os profissionais qualificados que suas operações exigem. Em 2013, a Companhia encerrou o ano com 8.649 colaboradores, um incremento de 4,6% em relação a 2012.



Em meio à formação de novas empresas, a Companhia empreende uma reorganização interna que tem como princípio conceder oportunidades aos seus colaboradores para desenvolver suas habilidades e ascender na hierarquia da CCR, inclusive por meio da mudança entre as diferentes unidades de negócio. Na área de recrutamento e seleção, ocorreu a uniformização das práticas em todas as unidades de negócio do Grupo CCR.

Em termos de treinamento e desenvolvimento, os principais destaques foram a definição de programas padronizados por grupo funcional, o estabelecimento de um plano de metas individuais, com acompanhamento mensal, e a manutenção dos programas de trainees e de formação de lideranças.

O Programa de Trainees procura identificar profissionais recém-formados com elevado potencial de desenvolvimento, preparando-os para serem gestores empreendedores ou analistas inovadores do quadro da Companhia. Em sua sexta edição, o programa aprovou 24 candidatos, que se juntaram aos outros 50 que já faziam parte da Companhia.

Já o Programa de Desenvolvimento de Lideranças contou com a participação de 337 colaboradores em 2013, em cursos que visam preparar esses profissionais para enfrentar os desafios futuros de crescimento. Esse programa faz parte do plano de sucessão da Companhia. O Comitê de Recursos Humanos do Conselho de Administração acompanha esse processo diretamente.



Outros avanços da gestão de pessoas da CCR em 2013 foram: a centralização do atendimento aos colaboradores em um canal exclusivo para essa finalidade; e a uniformização da política de qualidade de vida para todas as unidades da Companhia.

No que diz respeito à taxa de rotatividade, percebe-se que o índice no nível gerencial é bastante baixo. Isso contribui para uma boa gestão e crescimento do Grupo CCR. O sucesso dessa gestão também se reflete no baixo volume de ações trabalhistas e previdenciárias, considerando-se o porte da Companhia. **O ano encerrou com pagamentos de acordos e processos no montante de R\$ 6.701 mil.**



Saiba mais: Indicadores de gestão de pessoas (Anexo GRI, Indicadores de Práticas Trabalhistas).

Capital Intelectual

Os modelos de governança corporativa e de gestão da CCR estão entre os principais diferenciais competitivos da Companhia. Embora extremamente bem-sucedidos, estão sendo revisados em função da diversificação de negócios empreendida nos anos recentes.

Desde o início de sua atuação, em 1999, a CCR obteve desempenho superior, devido ao modelo de holding, no qual a controladora define as estratégias e práticas comuns às controladas, que possuem autonomia operacional. Como complemento desse modelo, as divisões de serviço atuam na supervisão das concessionárias, o que promove o intercâmbio de boas práticas e gera ganhos de sinergia.

Desde o início de 2012, com a conquista de negócios nas áreas aeroportuária e de mobilidade urbana, a CCR diagnosticou que esse modelo precisa ser adaptado e aperfeiçoado. Além dos novos segmentos de atuação, o controle acionário em muitos deles é compartilhado com outras empresas, o que requer negociações e a busca do consenso a respeito de estratégias empresariais e mesmo de decisões operacionais.

O caso do VLT carioca, cuja empresa foi formada em 2013 e na qual a CCR possui 24,43% do controle acionário, é emblemático. Foi aberta uma concorrência interna para a escolha de uma empresa de serviços, em cujo processo a Actua, uma das divisões da CCR, foi a escolhida.

Para os próximos anos, um dos objetivos estratégicos da CCR é aperfeiçoar esse modelo, de forma a contribuir para a continuidade da Companhia.

Capital Social e de Relacionamento

Com a conquista dos novos negócios em 2013, a CCR relaciona-se com mais de 100 municípios no entorno de suas operações. Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico dessas comunidades faz parte da missão da Companhia. Por isso, por meio de um relacionamento transparente com as prefeituras e com entidades civis, procura-se identificar as principais necessidades locais e encontrar meios para participar das soluções.

Em 2013, a CCR investiu um total de R\$ 21,2 milhões em 110 ações culturais, sociais ou esportivas, que beneficiaram mais de 1,3 milhão de pessoas de 123 municípios. Desse total, 68% foram provenientes de incentivos fiscais oferecidos pela Lei Rouanet, 16% pela Lei do Esporte e 16% por fundos específicos.

R\$ 21,2 milhões
em 110 ações culturais, sociais ou esportivas

1,3 milhão
de pessoas de
126 municípios
foram beneficiadas.



Um dos destaques de 2013 foi o patrocínio ao filme de animação “Uma história de amor e fúria”, com direção e roteiro de Luiz Bolognesi, que ficou entre os pré-selecionados para o Oscar da categoria. Ainda na área cultural, outra novidade foi o “BuZum!”, um ônibus que levou peças teatrais que abordam temas educativos e chegou a 77 municípios ao longo do ano.

Outros projetos de destaque foram mantidos, como o “Estrada para a Cidadania”, desenvolvido em parceria com as Secretarias Municipais de Educação dos municípios para aumentar a conscientização de crianças sobre meio ambiente, cidadania e trânsito seguro. Em 2013 o programa atingiu 2.206 escolas públicas municipais, cerca de 12.000 educadores, aproximadamente 292.000 alunos beneficiados, 490 oficinas com professores e 98 cidades atendidas.

Durante o ano de 2013, o Grupo CCR tomou a decisão de investir mais em comunicação, para deixar mais claro, para os usuários e a sociedade em geral, os benefícios de sua atuação em parceria com o poder concedente.

O melhor reflexo dessa estratégia é a Rádio CCR NovaDutra, criada para dar informações sobre o tráfego, orientações de segurança e informações sobre as cidades ao longo da rodovia, com programação de 24 horas. Essa rádio opera de forma ininterrupta e na mesma frequência, FM 107.5, ao longo dos 402 quilômetros da estrada, que liga as duas maiores cidades do País. Trata-se de rádio não comercial, mas educativa e cultural.

Outra iniciativa de destaque em comunicação é o chamado “Compromisso Barcas”, que relaciona, de forma transparente, as medidas que podem e serão tomadas pela concessionária, dentro do contrato atual, para melhorar as condições do transporte aquaviário no Rio de Janeiro.

COMPLETAM OS DESTAQUES DE 2013 EM COMUNICAÇÃO OS NOVOS WEBSITES DAS CONCESSIONÁRIAS DAS RODOVIAS. AS PÁGINAS DE INTERNET FORAM COMPLETAMENTE REFORMULADAS PARA REALÇAR O CARÁTER DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AOS USUÁRIOS.



O Grupo CCR também trabalha seu capital social por meio de investimentos em iniciativas de Segurança Viária. Considerado uma das prioridades de gestão, a Companhia desenvolve uma série de ações com o intuito de se evitar acidentes. Entre elas destacam-se campanhas educativas para usuários e comunidade, melhoria das sinalizações e infraestrutura, construção de passarelas, implantação de dispositivos de segurança, treinamento de colaboradores, entre outros. Há um grupo de trabalho especializado, que com representantes de todas as Unidades de Negócio e o apoio de instituições de pesquisas, trabalha continuamente na melhoria do tema. A redução do número de acidentes e óbitos é considerada meta de desempenho na remuneração variável dos executivos.



Corporativamente, a meta de redução de óbitos e acidentes foi alcançada. Na Rodovia Presidente Dutra, por exemplo, o investimento em ações e campanhas educativas, bem como a inauguração de pistas marginais ao longo da rodovia, contribuiu para

**REDUÇÃO DE 11,3%
DO ÍNDICE DE
ACIDENTES EM 2013.**

Saiba mais:

• [Projetos de investimento social](http://www.ccr.com.br/sustentabilidade/investimento-social) (www.ccr.com.br/sustentabilidade/investimento-social)

Capital Manufurado

Seja nas rodovias, nos metrô, nas barcas ou nos aeroportos, a CCR realiza investimentos constantes, previstos nos contratos de concessão ou nas parcerias público-privadas, para melhorar os serviços prestados aos seus usuários, reduzindo congestionamentos e acidentes. Somente em 2013, esses investimentos somaram cerca de R\$1.007,6 milhões nas empresas controladas e R\$ 155 milhões nas controladas em conjunto, conforme descritos na tabela a seguir.

INVESTIMENTOS REALIZADOS EMPRESAS CONTROLADAS				
2013 (E)* - R\$MM	OBRAS DE MELHORIAS 2013	EQUIPAMENTOS E OUTROS 2013	TOTAL 2013	CUSTOS COM MANUTENÇÃO 2013
AutoBAn	303,6	20,2	323,8	21,4
NovaDutra	168,6	19,6	188,2	66,1
ViaOeste	34,3	8,4	42,7	15,9
RodoNorte (100%)	44,9	7,5	52,4	34,8
Ponte	9,7	5,9	15,6	1,7
ViaLagos	37,0	3,0	40,0	0,2
SPVias	119,0	18,0	137,0	25,2
RodoAnel (100%)	27,6	3,7	31,3	0,0
SAMM	13,3	27,6	40,9	0,0
Curaçao	15,0	0,0	15,0	0,0
Barcas	26,0	13,5	39,5	0,0
Metrô Bahia	16,9	0,7	17,6	0,0
Outras1	-1,6	65,2	63,6	0,0
CONSOLIDADO	814,3	193,3	1.007,6	165,3

INVESTIMENTOS REALIZADOS PRÓ FORMA EM EMPRESAS CONTROLADAS EM CONJUNTO				
R\$MM	OBRAS DE MELHORIAS 2013	EQUIPAMENTOS E OUTROS 2013	TOTAL 2013	MANUTENÇÃO REALIZADA PRÓ-FORMA 2013
Renovias (40%)	0,3	2,1	2,4	6,3
ViaQuatro (58%)	10,9	2,2	13,1	0,0
STP (38,25%)	3,2	17,7	20,8	0,0
Controlar (45%)	0,0	0,3	0,4	0,0
ViaRio (33,33%)	69,7	0,5	70,2	0,0
VLT (24,44%)	9,9	0,0	9,9	0,0
Quito (45,49%)	23,2	5,0	28,3	0,0
San José (48,75%)	9,7	0,2	9,9	0,0
TOTAL	127,0	28,0	155,0	6,3

Como se pode constatar, todas as estruturas administradas pela CCR tiveram obras e equipamentos novos. Mas, cabe destacar algumas, em especial:

A Barcas, no Rio de Janeiro, foi assumida pela CCR em 2012 e, desde então, já foram colocadas em serviço quatro novas embarcações. Além disso, houve melhorias nas condições gerais para os passageiros, com reformas de estações Arariboia, Praça XV, Charitas, Cocotá e Paquetá e modernização de embarcações antigas e outras providências para maior conforto e segurança dos usuários. Em 2013, teve-se um aumento de 4% no número de usuários, totalizando 29 milhões de passageiros.



Na Rodovia dos Lagos, Estado do Rio de Janeiro, foi iniciada a obra de implantação do dispositivo de segurança de separação de pistas, cuja conclusão está prevista para março de 2014. A instalação da divisória metálica evitará acidentes com colisões frontais e transversais, que apresentam os maiores índices de mortalidade. Será investido um montante de R\$ 120 milhões na obra, porque para implantar a medida central é necessário o alargamento das pistas em 2,60 metros, nos dois sentidos, e, consequentemente, uma completa readequação do sistema de sinalização, das passarelas, dos retornos e também do sistema de drenagem.



A redução dos congestionamentos, que chegavam a 15 quilômetros em feriados, é o principal benefício da duplicação da BR-277, administrada pela CCR RodoNorte. A implantação do Contorno da cidade de Campo Largo, também evitará que os moradores desse município precisem cruzar a rodovia para suas atividades diárias, já que a cidade circunda a rodovia. O valor do investimento foi de R\$ 70 milhões, para duplicar onze quilômetros de pista e construir um viaduto, uma ponte, novas alças em dois viadutos, quatro rotatórias e duas trincheiras.



Capital Natural

Os maiores impactos ambientais relacionados às atividades do Grupo CCR são: o consumo de água, de energia e de materiais; a geração de resíduos; e a emissão de gases de efeito estufa – que causam as mudanças climáticas.

Para gerenciar esses impactos, a Companhia havia implantado, em 2012, frentes de trabalho para cada um dos temas em todas as unidades de negócio. Implantado em 2013, o Portal de Governança da Sustentabilidade reúne todas as informações sobre os temas ambientais considerados relevantes.

Especificamente com o objetivo de reduzir o consumo de água e energia nas concessionárias de rodovias, a CCR estabeleceu um acompanhamento desses indicadores e passou a adotar soluções, como a captação de águas pluviais e a iluminação a LED, além de realizar campanhas de consumo consciente. Em 2013, a maioria das concessionárias obteve redução do consumo de água e energia.

Manteve-se uma série de iniciativas com o intuito de evitar geração de resíduos, como a aplicação do asfalto ecológico – um pavimento que tem maior durabilidade e que utiliza pneus inservíveis, bem como a reciclagem do próprio que será objeto de pavimento.

A CCR também está comprometida a participar do esforço global para estabilizar a concentração de GEE na atmosfera e migrar para uma economia de baixo carbono. Por isso, lançou em 2012 sua própria Política Corporativa sobre Mudanças Climáticas e realiza, desde 2011, um inventário das emissões associadas às suas atividades, embora considere que suas operações não emitem nem utilizem substâncias que impactam significativamente a atmosfera.

Para apoiar e participar desse esforço global, a Companhia ainda integra: o Índice Carbono Eficiente (ICO2), da BM&FBovespa – que reúne ações das companhias participantes do índice IBrX-50, adotando práticas transparentes com relação a suas emissões de gases efeito estufa (GEE); e o Carbon Disclosure Project (CDP), uma iniciativa global para dar publicidade às ações de empresas no combate às mudanças climáticas.



No próximo capítulo, Panorama Futuro, saiba quais são as principais expectativas do Grupo CCR para 2014 e os próximos anos.



PANORAMA FUTURO

A CCR planeja investir cerca de R\$ 4 bilhões em 2014, uma cifra significativa frente ao patamar dos últimos anos.



NA ECONOMIA

Na economia, o Brasil vive, atualmente, um panorama de crescimento baixo e inflação alta. Essa situação causa um ambiente de incertezas políticas e adiamento das decisões de investimento.

No campo político, o processo eleitoral deste ano poderá trazer instabilidades políticas e sociais, tais como os protestos vistos em 2013, nos quais a população reivindicava melhores condições de mobilidade e de infraestrutura. Por haver troca da gestão política brasileira, as decisões tendem a ser postergadas para depois da definição dos novos governantes.

Durante esse período, a tendência é de que haja uma retração dos investimentos estrangeiros no Brasil. Considerando esse cenário, político e econômico, a CCR acredita que 2014 traz novos desafios, podendo ocorrer uma diminuição na oferta de concorrências e licitações, sobretudo na área de infraestrutura.



Foco nas Entregas e na Reorganização Interna

O Grupo CCR continuará buscando, em 2014, a captura de sinergias por meio da otimização administrativa de seus negócios, com reflexos positivos em suas margens operacionais.

A administração seguirá em busca de novas oportunidades de negócio nos mercados nacional e internacional, primário e secundário, de concessões rodoviárias, metroviárias, aeroportuárias e negócios correlatos, em consonância com seu objetivo social. Observando as diretrizes de disciplina de capital e análise da oportunidade de cotejo com o atual portfólio, no que diz respeito a novas oportunidades, a companhia será ainda mais criteriosa para participar de concorrências e licitações.

O foco para este ano também estará no cumprimento dos contratos de concessão existentes e na entrega dos projetos conquistados em 2012 e 2013, bem como na busca de melhoria de desempenho nas suas demais unidades de negócio.

A CCR planeja investir cerca de

R\$ 4 bilhões em 2014, uma cifra significativa frente ao patamar dos últimos anos. As conquistas de 2013 foram um divisor de águas na história do Grupo CCR. Houve uma mudança na estrutura de negócio, especialmente pelo fato de os novos negócios possuírem complexidades distintas. Esse novo investimento será aplicado não só para desenvolver melhorias nos negócios atuais, mas, para implantar os serviços nas novas aquisições.

A implantação dos novos negócios e a manutenção do bom desempenho nas unidades já em operação constituem desafios que demandarão uma reorganização interna do Grupo CCR. Esse movimento que já foi iniciado em 2013 com a criação de três superintendências na área de novos negócios –

R\$ 4 bilhões
em 2014

investir

Rodovias



Trilhos



Aeroportos



Além disso, a Companhia busca desenvolver uma adaptação do modelo de gestão compartilhada das rodovias, com o apoio das unidades de serviço para os segmentos de trilhos e aeroportos.

Outro desafio para o próximo exercício está na maneira como a CCR se comunica com seus públicos de relacionamento. Os novos modais de transporte trazem consigo uma diferenciação, uma vez que os usuários têm contato direto com a concessionária e também uma comunicação ativa por meio das redes sociais. Assim, a Companhia deve criar novos canais de comunicação com o usuário.

No que diz respeito à gestão de sustentabilidade do Grupo CCR, o ano de 2014 tem por objetivo consolidar o uso da ferramenta Portal de Governança da Sustentabilidade em todas as unidades de negócio. O sistema informatizado é um banco de informações e evidências de todas as ações de sustentabilidade e projetos sociais, culturais e ambientais da Companhia. Ele também permite uma gestão integrada dos capitais, garantindo geração de valor.



Perspectivas de Longo Prazo

O Grupo CCR continuará a ter as rodovias como seu *core business*, mas acredita que, no Brasil, esse segmento tende a ficar menos atrativo. Por isso, almeja aumentar a diversificação de seu portfólio, inclusive em participações em projetos de mobilidade urbana.

Nos segmentos aeroportuário, metroviário e rodoviário, a CCR continuar atenta às oportunidades para o crescimento da Companhia, dentro ou fora do Brasil, inclusive na América Latina. Para isso, a CCR realiza constantemente estudos sobre o assunto e desenvolve seus planos estratégicos de atuação nacional e internacional.





SOBRE ESSE RELATÓRIO



Consciente da importância que a prestação de contas e a transparência têm para a reputação e a prosperidade do negócio, a CCR vem, desde sua estruturação, em 1998, adotando boas práticas de governança, que asseguram a geração de valor para acionistas e para toda a sociedade. Este relatório é peça fundamental no exercício dessa transparência e da comunicação com seus públicos de interesse.

Neste ano, o oitavo relatório anual e de sustentabilidade da CCR segue, as diretrizes e orientações do Guidance on Defining Report Content da Global Reporting Initiative (GRI), atendendo à exigência GRI versão G3.1 para o Nível A+, sendo assegurado por terceira parte e submetido ao GRI Check. Segue também as orientações para relato integrado do International Integrated Report Council (IIRC). O relato tem seu foco no processo de criação e geração de valor do Grupo CCR para a sociedade, considerando os seis capitais: intelectual; financeiro; manufaturado; natural; humano; e social e de relacionamento. Procurou-se obter um relato que fosse ao mesmo tempo conciso e completo. Conciso o suficiente para permitir a tomada de decisão dos seus públicos de interesse; e o mais completo possível para obtenção de mais detalhes por meio de referências e links a outros relatos corporativos. Partindo de um contexto de mercado, o relato descreve o modelo de negócio e a tomada de decisão da liderança, os principais riscos e oportunidades, as estratégias adotadas, seus desdobramentos operacionais e de negócios, a geração de valor nos seis capitais segundo o IIRC e finaliza com as perspectivas.



Os dados vinculados aos indicadores quantitativos dizem respeito ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2013, e são referentes às seguintes unidades de negócio e serviço: Actua, AutoBAn, Barcas, CCR Corporativo (escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília), Engelog, EngelogTec, NovaDutra, Ponte, RodoAnel, RodoNorte, SAMM, SPVias, ViaLagos, ViaOeste e ViaQuatro. As unidades de negócio ViaRio; VLT; aeroportos de Quito, San José, Curaçao, Confins; Metrô Salvador e Lauro de Freitas e Rodovia MSVias não foram incluídos nos indicadores GRI pelo fato de suas operações ainda serem muito incipientes e não haver informação suficiente disponível. Todavia, nenhum desses fatos modificou o processo de relato de forma significativa e também não houve reformulação de informações dos processos de relatos anteriores.

Além da versão completa do relatório on-line, com formato amigável para tablet, estão disponíveis versão on-line para smartphone e versões em formato para download. Todas as versões estão disponibilizadas em três idiomas: português, inglês e espanhol.

A definição dos temas relevantes para o Relatório Anual e de Sustentabilidade foi feita através de uma abordagem sistêmica, partindo do entendimento de que a existência de uma empresa bem-sucedida só é possível em uma sociedade bem-sucedida. E esta, por sua vez, só é possível se desenvolver em condições ambientais favoráveis e saudáveis. Utilizaram-se como pontos de partida os quatro princípios de sustentabilidade propostos pelo The Natural Step.

A partir do entendimento das condições sistêmicas de sustentabilidade, mapearam-se as principais mazes do sistema global atual, levando em consideração os principais desafios em evidência que a nossa sociedade enfrenta hoje, tais como mudanças climáticas, diminuição da biodiversidade, economia vulnerável, entre outros. Após a análise desse sistema macro, avaliou-se o sistema específico, no qual o Grupo CCR está inserido: infraestrutura e mobilidade urbana. Para esse trabalho, foram relacionados os temas em evidência para o setor e, sobretudo, como isso afeta as relações com os seus principais públicos de interesse. O objetivo deste trabalho foi entender como a Companhia se relaciona com cada um de seus públicos, qual é a complexidade dessa dependência e como se dá o processo de geração de valor nos seis capitais: financeiro, social e de relacionamento, natural, manufaturado, humano e intelectual.

Após a consolidação do mapa de relações do Grupo CCR, foi realizada uma consulta com cada público de relacionamento mapeado: comunidade, fornecedores, investidores, imprensa e mídia, usuário e poder público. Essa consulta permitiu visualizar quais relações e temas são considerados relevantes para os públicos de interesse do Grupo CCR e ajudou na priorização dos temas.

Para priorizar as relações e os temas de maior importância para a CCR foram utilizados os seguintes filtros: drivers de valor da sustentabilidade; critérios de demanda; análise de relevância dos temas.

Os drivers de valor da sustentabilidade dizem respeito ao processo de geração de valor no tema, incluindo risco, reputação e eficiência. A vertente risco refere-se ao atendimento legal, regulamentações aplicáveis à organização e a fiscalização das mesmas. Reputação diz respeito à forma como os públicos de relacionamento percebem o valor gerado pela Companhia. Já eficiência relaciona-se às iniciativas de produtividade, mudanças e otimização de processos e inovação.

Os critérios de demanda referem-se ao nível de exigência para cada relação e tema a serem tratados. Foram consideradas exigências legais – já formalizadas por leis e códigos; exigências legais iminentes – leis e regras que estão prestes a serem promulgadas e, por último, questões essenciais para a sociedade – licença social para operar – temas que são hoje relevantes para o meio em que a Companhia está inserida.

Já a análise de relevância considera tanto a abrangência, isto é, do local, ao regional e global, quanto o impacto, relacionado à magnitude do risco à saúde e à vida. Ao final do processo, foram priorizados os seguintes temas considerados essenciais para o processo de geração de valor para o Grupo CCR e seus principais públicos de interesse



CONDUTA ÉTICA: INCLUINDO AS QUESTÕES DE COMBATE À CORRUPÇÃO, RESPONSABILIDADE CORPORATIVA, GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA



ÁGUA



ENERGIA



EMISSÕES



MOBILIDADE, TRANSPORTE E SERVIÇO

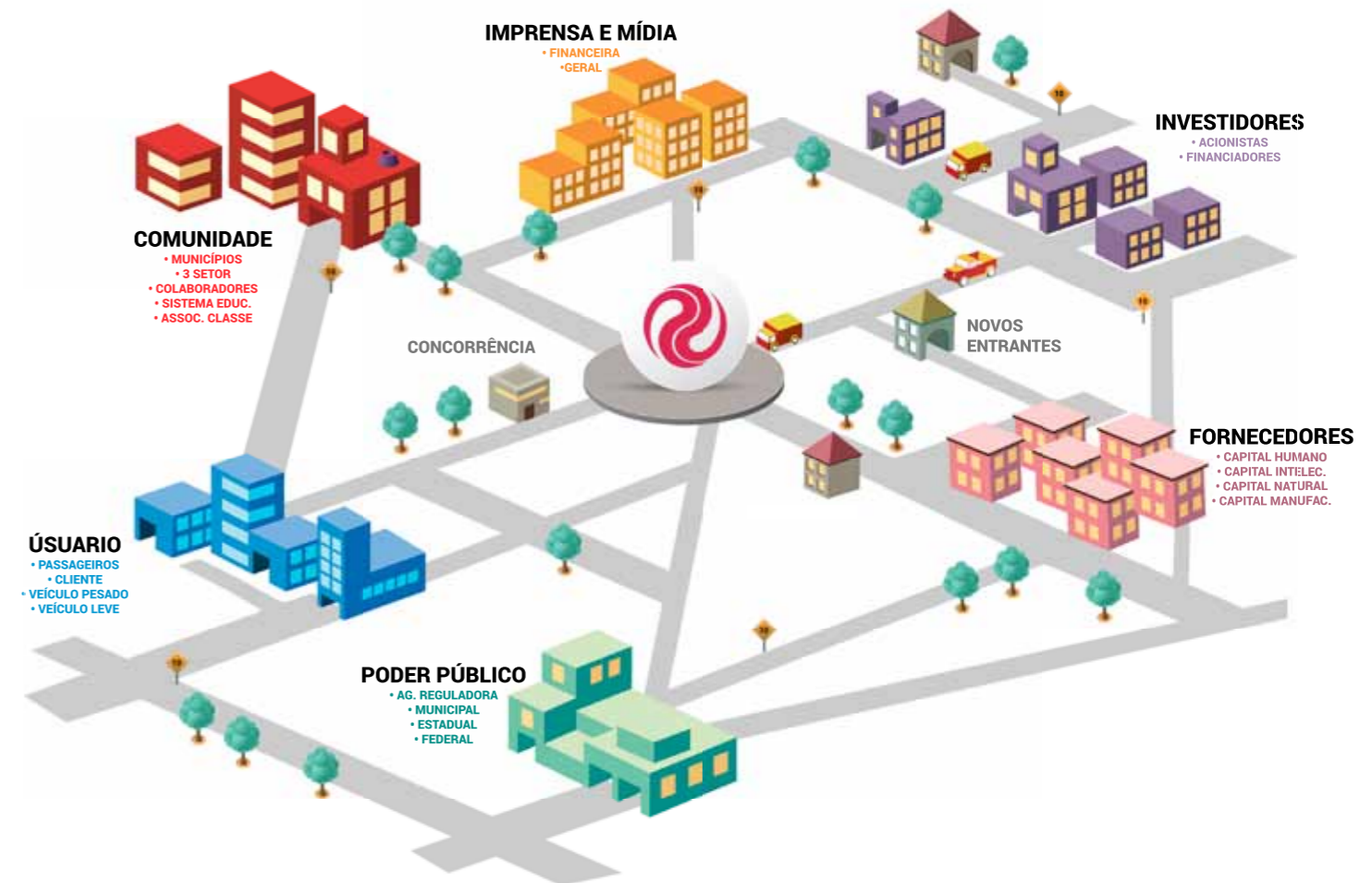


RESÍDUOS



SAÚDE E SEGURANÇA

Mapa de Relações do Sistema CCR



Análise dos Temas Mapeados

CAPITAL INTELECTUAL

- 1 - Confiabilidade/Reputação
- 2 - Treinamento e Capacitação interna

CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- 3 - Avaliação de fornecedores -
- 4 - Conduta Ética no trabalho
- 5 - Corrupção e conflito de interesse
- 6 - Desoneração de serviços públicos
- 7 - Falta de Fiscalização
- 8 - Impactos estéticos e visuais
- 9 - Interface com outros transportes
- 10 - Interferência na saúde pública - troca
- 11 - Práticas de investimento responsável
- 12 - Práticas Trabalhistas
- 13 - Qualidade do serviço
- 14 - Reassentamento e deslocamento
- 15 - Remuneração e benefícios para público interno
- 16 - Responsabilidade Corporativa
- 17 - Ruídos
- 18 - Saúde e segurança
- 19 - Transparência
- 20 - Vibração

CAPITAL FINANCEIRO

- 21 - Acesso à Capital (Financiamento / Investimentos)
- 22 - Avaliação de fornecedores
- 23 - Mobilidade, Transporte e Serviço (Congestionamento)
- 24 - Consumo de Água
- 25 - Consumo de Energia
- 26 - Consumo de Materiais
- 27 - Corrupção e conflito de interesse
- 28 - Gestão da biodiversidade
- 29 - Gestão de resíduos
- 30 - Práticas de investimento responsável
- 31 - Uso de tecnologias mais eficientes
- 32 - Valorização de imóveis
- 33 - Remuneração e benefícios para público interno

CAPITAL NATURAL

- 34 - Consumo de Água
- 35 - Consumo de Energia
- 36 - Consumo de Materiais
- 37 - Gestão da Biodiversidade
- 38 - Gestão de Resíduos
- 39 - Mudanças Climáticas
- 40 - Ocupação, uso e conservação de solos

CAPITAL MANUFATURADO

- 41 - Infraestrutura e recursos
- 42 - Ocupação, uso e conservação dos solos
- 43 - Infraestrutura do Serviço prestado

CAPITAL NATURAL

- 44 - Conduta ética no trabalho
- 45 - Governança Corporativa
- 46 - Práticas trabalhistas
- 47 - Remuneração e benefícios para público interno
- 48 - Responsabilidade Corporativa
- 49 - Ruídos
- 50 - Saúde e segurança
- 51 - Treinamento e Capacitação Interna

PRINCIPAIS TEMAS PRIORIZADOS

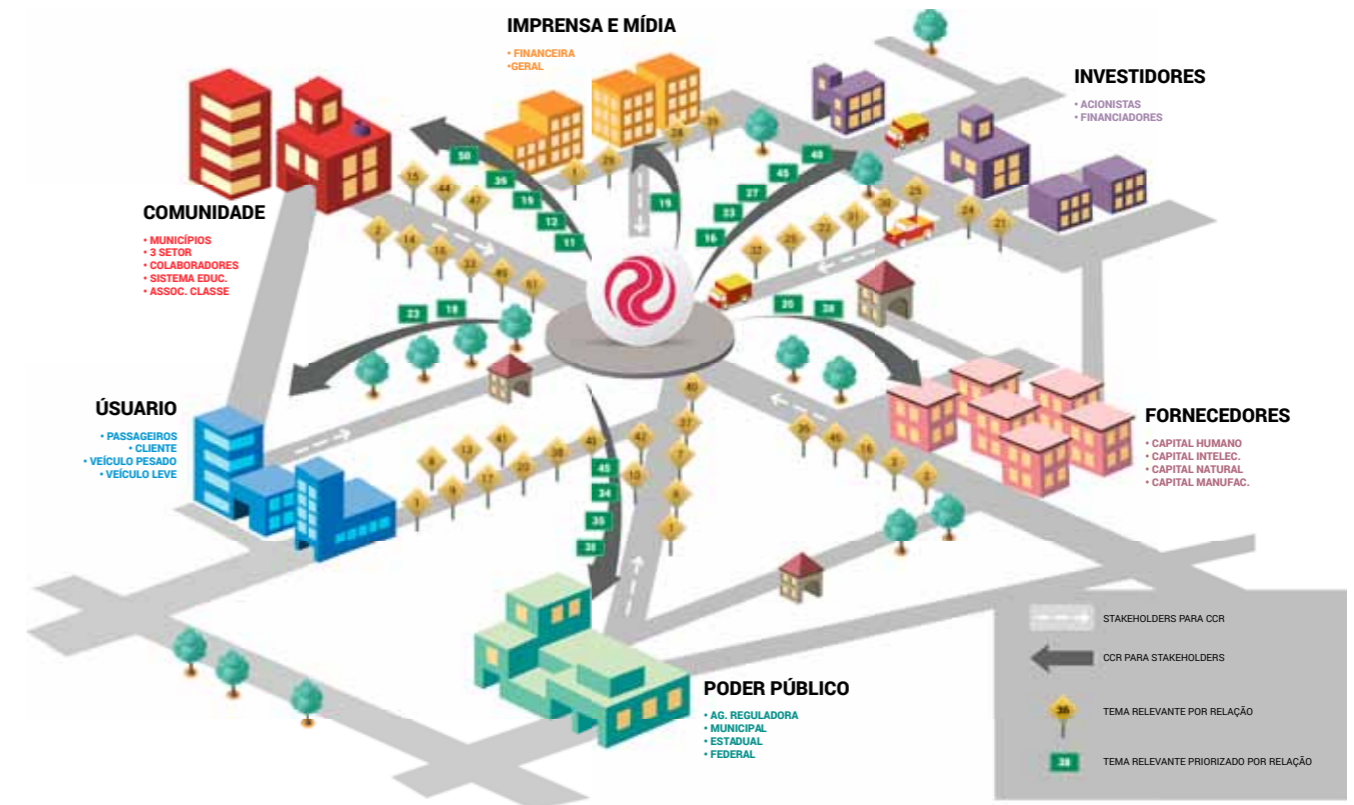
CONDUTA ÉTICA NO TRABALHO
CONSUMO DE ÁGUA
CONSUMO DE ENERGIA
CORRUPÇÃO E CONFLITO DE INTERESSE
EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA
GESTÃO DE RESÍDUOS
MOBILIDADE, TRANSPORTE E SERVIÇO
GOVERNANÇA
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
SAÚDE E SEGURANÇA
TRANSPARÊNCIA

Análise dos Tema Mapeados

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO

- ✓ Drivers de Sustentabilidade
- ✓ Critérios de Demanda
- ✓ Análise de Relevância

Mapa de Relações e temas relevantes



CAPITAL INTELECTUAL

- 1 - Confiabilidade/Reputação
- 2 - Treinamento e Capacitação interna

CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- 3 - Avaliação de fornecedores -
- 4 - Conduta Ética no trabalho
- 5 - Corrupção e conflito de interesse
- 6 - Desoneração de serviços públicos
- 7 - Falta de Fiscalização
- 8 - Impactos estéticos e visuais
- 9 - Interface com outros transportes
- 10 - Interferência na saúde pública - troca
- 11 - Práticas de investimento responsável
- 12 - Práticas Trabalhistas
- 13 - Qualidade do serviço
- 14 - Reassentamento e deslocamento
- 15 - Remuneração e benefícios para público interno
- 16 - Responsabilidade Corporativa
- 17 - Ruídos
- 18 - Saúde e segurança
- 19 - Transparência
- 20 - Vibração

CAPITAL FINANCEIRO

- 21 - Acesso à Capital (Financiamento / Investimentos)
- 22 - Avaliação de fornecedores
- 23 - Mobilidade, Transporte e Serviço (Congestionamento)
- 24 - Consumo de Água
- 25 - Consumo de Energia
- 26 - Consumo de Materiais
- 27 - Corrupção e conflito de interesse
- 28 - Gestão da biodiversidade
- 29 - Gestão de resíduos
- 30 - Práticas de investimento responsável
- 31 - Uso de tecnologias mais eficientes
- 32 - Valorização de imóveis
- 33 - Remuneração e benefícios para público interno

CAPITAL NATURAL

- 34 - Consumo de Água
- 35 - Consumo de Energia
- 36 - Consumo de Materiais
- 37 - Gestão da Biodiversidade
- 38 - Gestão de Resíduos
- 39 - Mudanças Climáticas
- 40 - Ocupação, uso e conservação de solos

CAPITAL MANUFATURADO

- 41 - Infraestrutura e recursos
- 42 - Ocupação, uso e conservação dos solos
- 43 - Infraestrutura do Serviço prestado

CAPITAL NATURAL

- 44 - Conduta ética no trabalho
- 45 - Governança Corporativa
- 46 - Práticas trabalhistas
- 47 - Remuneração e benefícios para público interno
- 48 - Responsabilidade Corporativa
- 49 - Ruídos
- 50 - Saúde e segurança
- 51 - Treinamento e Capacitação Interna

EXPEDIENTE



COORDENAÇÃO GERAL
GRUPO CCR
Francisco Bulhões
Marina Mattaraia
Juliana Abreu



CONSULTORIA / PROGRAMAÇÃO
EY
Alvaro Pureza
Ana Carolina Morello
Cyntia Watanabe
Leonardo Machado



LAYOUT / DIAGRAMAÇÃO
DESIGN ARTO
João Pontes
Emanuele Barreto

VIA DE
ACERTO



REVISÃO
Vicente dos Anjos

GUSTAVO
MAGALDI



REDAÇÃO
Gustavo Magaldi



TRADUÇÃO
GOTCHA! IDIOMAS
Teresa Lobo
César Lobo



www.grupoccr.com.br