



# Informe Anual y de Sostenibilidad **2017**



# Índice

## Cómo utilizar este documento



MENSAGENS

SOBRE O  
RELATÓRIO

**MENU**  
Navegue por el  
menú superior  
para los capítulos  
de su interés

**HOME**  
Haga clic en este  
icono para volver  
al índice

**FLECHAS**  
Navegue la  
página a la  
página por medio  
de las flechas  
en la esquina  
superior derecha

**IMPRESIÓN**  
Utilice este acceso  
directo para imprimir  
el contenido del PDF

# Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

El Grupo CCR es reconocido, en Brasil y en los demás países en que actúa, por las buenas prácticas de gobernanza corporativa que incorpora en su gestión. Ese compromiso se remonta a la propia creación del Nuevo Mercado, segmento de B3 que reúne a las empresas con los mejores estándares de gobernanza y de que fuimos la primera compañía en formar parte.

Reforzamos nuestro compromiso con la decisión de adoptar, ya en 2018, todas las recomendaciones del reglamento del Nuevo Mercado aprobadas por los participantes el último año, inclusive las que tienen plazo hasta 2021 para ser incorporadas. Fuimos más allá y vamos a incorporar también los cambios para los que votamos a favor, pero que no se volvieron obligatorios, a saber: la realización de oferta pública de acciones (OPA) por participación relevante y la divulgación obligatoria de informe con informaciones ambientales, sociales y de gobernanza corporativa.

Otra evolución, que refuerza nuestra transparencia en el relacionamiento con todos los públicos y, en especial, con nuestros accionistas, es la alineación a las directrices del Código Brasileño de Gobernanza Corporativa – Compañías Abiertas, de acuerdo con la instrucción de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM 586).

Todas esas acciones, en conjunto con la evolución continua del Programa de Integridad y Conformidad, son de gran importancia para impulsar al Grupo CCR a un nuevo ciclo de crecimiento en su historia. La confianza de los inversionistas brasileños e internacionales estimula nuestra capacidad de inversión, de conquistar nuevos negocios y de amplificar los beneficios que la gestión responsable de las concesiones trae para toda la sociedad, manteniendo la disciplina de capital.

El Consejo de Administración actúa activamente para identificar y evaluar riesgos y oportunidades para los negocios, en los mercados interno y externo, definiendo las directrices estratégicas a ser ejecutadas por la Dirección y por los colaboradores. La alineación de la estructura de gestión es uno de los factores que explican cómo hemos, en prácticamente dos décadas de existencia del Grupo CCR, superado los desafíos y alcanzado tantos reconocimientos valiosos para nuestra reputación.

Esperamos que el país pueda, en corto plazo, dejar hacia atrás las turbulencias políticas y económicas que afectaron duramente el sector de infraestructura. Ya hay señales de una nueva trayectoria de crecimiento y, cada vez más, estaremos preparados para aprovechar las oportunidades y contribuir con el desarrollo de Brasil.

**Murilo Passos**  
Presidente del Consejo de Administración

# Mensaje del Presidente



El Grupo CCR hizo importantes avances en 2017 para llegar a sus objetivos estratégicos y crecer de forma calificada, manteniendo la disciplina de capital y la integración de la sostenibilidad en todos los segmentos de actuación. Estuvimos dedicados a un gran proyecto para revisar nuestra estructura organizacional y, así, creamos cuatro nuevas áreas de negocio: CCR Rodovias SP, CCR Rodovias BR, CCR Mobilidade y CCR Aeroportos.

Esa configuración será fundamental para que podamos, en corto y mediano plazos, conquistar nuevos proyectos y realizar las inversiones que Brasil tanto precisa en infraestructura, con la seriedad y el compromiso que marcan nuestra trayectoria de casi 20 años. Los equipos que forman parte de esas nuevas áreas son formadas por colaboradores que ya actuaban en el Grupo CCR, conocen nuestros valores y están comprometidos con la superación de nuevos desafíos.

La preparación y alta calificación de nuestros colaboradores fueron fundamentales para que pudiésemos llegar a esta nueva etapa. Debemos seguir firmes en la estrategia de capacitar y preparar a las personas del Grupo CCR para que estén listas para ocupar nuevas posiciones así que las nuevas oportunidades surjan junto con el crecimiento de los negocios.

La confianza de nuestros accionistas es otro factor fundamental que estimula nuestra capacidad para iniciar un nuevo ciclo de crecimiento. En 2017, capitalizamos al Grupo CCR por medio de una oferta de nuevas acciones que posibilitó la captación de R\$ 4,07 mil millones, recurso importante para mantener la solidez y la salud financiera de la compañía.

Los recursos financieros son fundamentales para la concretización de las inversiones en nuestras unidades de concesión y debemos seguir en busca de las opciones más competitivas para el Grupo CCR. En el último año, CCR AutoBAn entregó la primera fase del Complejo Vial Jundiaí (SP) con tres meses de antelación, un ejemplo de cómo actuamos para cumplir los compromisos asumidos en las concesiones.

En el segundo semestre de 2017, la economía brasileña comenzó a mostrar señales de recuperación, indicando que el país puede haber dejado hacia atrás una de las más graves crisis de su historia.

El incremento de la actividad productiva, importante para la generación de valor en nuestro modelo de negocio, ya pudo ser percibido también con el aumento del tráfico en las rutas y con la reducción del nivel de desempleo.

Sin embargo, la retomada del crecimiento económico aún depende de otros factores, entre ellos la capacidad de que el gobierno de apruebe las reformas necesarias para la adecuación de los gastos públicos y la vuelta de la capacidad de inversión. Por eso, la alianza con la iniciativa privada para el desarrollo de la infraestructura es tan oportuna y necesaria para Brasil.

El crecimiento del Grupo CCR atiende, por lo tanto, a una significativa demanda en el país. Nuestras ciudades dependen de sistemas de movilidad más modernos y los aeropuertos precisan ser modernizados para ampliar el flujo y la generación de riquezas.

Nuestra forma de actuar y administrar los negocios atiende los intereses de nuestros principales públicos con los que nos relacionamos, entre ellos los accionistas, el poder concedente y los usuarios. Las inversiones que realizamos por medio del Instituto CCR benefician a las comunidades y contribuyen con el desarrollo socioeconómico de los municipios en que estamos presentes. Nuestra gobernanza corporativa garantiza el más elevado nivel de conformidad y transparencia en nuestra gestión, asegurando la ética en todas nuestras actividades.

Nuestro éxito en la ejecución de la estrategia que definimos está, por lo tanto, alineado con relevantes movimientos globales, como los principios del Pacto Global y el alcance de las metas propuestas por los Objetivos del Desarrollo Sostenible, ambas iniciativas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Con el empeño de todos nuestros colaboradores, la mayor fuerza del Grupo CCR, continuaremos contribuyendo con la sociedad por muchas décadas más.

**Renato Alves Vale**  
CEO del Grupo CCR

# Sobre el informe

El Grupo CCR, uno de los pioneros en la adopción del framework del relato integrado (IIRC – International Integrated Reporting Council), presenta en su Informe Anual y de Sostenibilidad los principales desafíos y avances de sus negocios a lo largo de 2017. El documento, divulgado simultáneamente con las demostraciones financieras, coloca a disposición informaciones sobre el desempeño y la estrategia de manera transparente, tempestiva e integrada, con enfoque en los riesgos y oportunidades prioritarias para la generación de valor en los seis capitales: financiero, manufacturado, humano, intelectual, social y de relacionamiento y natural.

Con el objetivo de mejorar continuamente su prestación de cuentas, el Grupo CCR envió su Informe Anual y de Sostenibilidad 2016 para evaluación de especialistas e inversionistas a lo largo del último año. Los comentarios fueron analizados por la compañía e incorporados como mejoras en esta publicación. La compañía también

implementó cambios en función de cuestionamientos y *feedbacks* de agencias de rating y demandas provenientes de los principales índices de sostenibilidad, Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de B3 y Dow Jones Sustainability Index (DJSI), además de aprendizajes del último ciclo de relato.

Una evolución significativa de esta edición es la adopción anticipada de GRI Standards, norma publicada por la Global Reporting Initiative en octubre de 2016 y que pasará a ser obligatoria para el relato de acuerdo con las directrices de la entidad sólo a partir de julio de 2018. Esa alineación contribuye para evidenciar los temas materiales del Grupo CCR a lo largo de la publicación y se reflejó en la presentación de indicadores adicionales a los de 2016, en especial aquellos relacionados a remuneración, gobernanza y conformidad. Las respuestas completas a los indicadores GRI están disponibles en el **Cuaderno GRI**.



## EVOLUCIÓN EN EL RELATO

### Oportunidad

Evidenciar la relación entre el modelo de negocios y la capacidad de generar valor en el largo plazo

Una nueva propuesta de representación del modelo de negocio busca evidenciar dónde y cómo ocurre la generación de valor en las actividades del Grupo CCR. Sepa más en el capítulo **Modelo de negocio**.

Fortalecer la correlación con compromisos globales

En la apertura de cada capítulo, el informe cuenta con una sección especial que presenta los principales estímulos de generación de valor y oportunidades de alineación a los Objetivos del Desarrollo Sostenible para aquel negocio o tema.

Profundizar informaciones sobre riesgos y oportunidades

Además de enfatizar a lo largo del texto la relación entre las actividades, riesgos y oportunidades de la compañía, el capítulo **Estrategia y oportunidades** consolida el relato de los factores externos y prioridades estratégicas con mayor impacto para los negocios.

Facilitar la identificación de los temas materiales

La adopción de GRI Standards facilitó la conexión entre los indicadores de desempeño y los temas materiales. Además, la estructura de los capítulos del Cuaderno GRI también refleja los tópicos priorizados en la matriz de materialidad. **Conozca aquí**.

### Mejora implementada

El Informe Anual y de Sostenibilidad 2017 es colocado a disposición en un conjunto de versiones para atender a los diferentes *stakeholders*:

- Cuaderno GRI – publicación consolidada de las informaciones que atienden los requisitos de GRI Standards, agrupadas por tema material
- Versión en línea – sitio web con contenido resumido y recursos de accesibilidad
- Inventario de Gases de Efecto Invernadero – versión comunicativa con los principales resultados e iniciativas en el tema cambio climático
- Informe de Actividades del Instituto CCR – publicado por primera vez, evidencia la propuesta de valor y los avances relevantes del Instituto en el año
- Versión específica para colaboradores

Todas esas publicaciones fueron desarrolladas en portugués, inglés y español. Siempre que es posible, remiten a los sitios web institucional y de relaciones con inversionistas y otros documentos públicos, como políticas e informes enviados a la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM), para más detalles.

**Haga clic aquí** para visualizarlas.

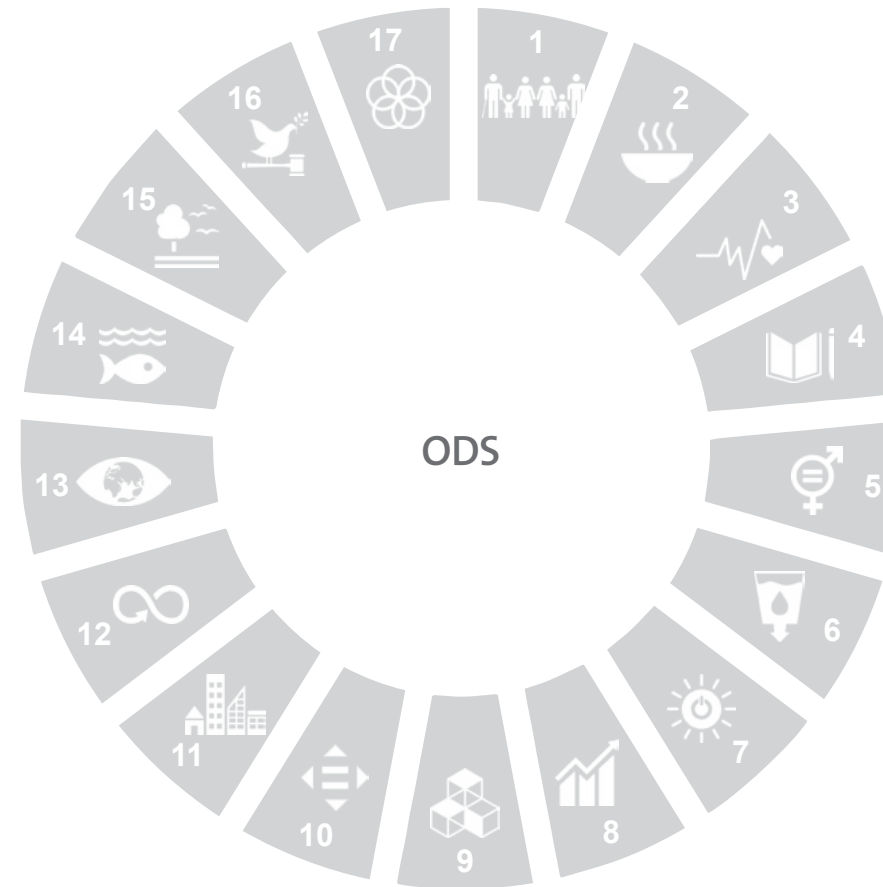
# Matriz de materialidad

Los temas materiales que nortean el Informe Anual y de Sostenibilidad 2017 no presentan un cambio significativo con relación a la matriz presentada en la publicación anterior. En el ciclo de consultas realizado en 2016, la compañía había hecho participar a sus principales públicos de interés internos (colaboradores y alta dirección) y externos (proveedores, municipalidades, usuarios, órgano regulador, poder concedente, aliados institucionales y comunidad). La priorización de los temas consideró, sobre todo, la posibilidad de oportunidades futuras; el control de los riesgos por la empresa; y los impactos (positivos o negativos) en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el último año, esa matriz pasó por un proceso de maduración e incorporación a la gestión, con base en las oportunidades de mejora del relato identificadas con IIRC y representantes del mercado de capitales. A partir de eso, los temas materiales fueron reagrupados en cinco temas corporativos y dos relacionados a los modales (rutas, movilidad urbana y aeropuertos), reflejando sinergias de estructura y gestión. El tema Excelencia e Innovación fue incorporado en Calidad del Servicio, y Relacionamiento con Poder Concedente y Regulatorio fue absorbido por Gobernanza y Conducta Ética.

# Temas materiales del Grupo CCR

Haga clic sobre cada tema para entender su correlación con los ODS y los 10 Principios del Pacto Global



Haga clic aquí y sepa más sobre el proceso de materialidad a partir de la página 89 del Informe Anual y de Sostenibilidad 2016



## Pacto Global

- 1 Respeto
- 2 Asegurar
- 3 Apoyo
- 4 Eliminar
- 5 Erradicar
- 6 Estimular
- 7 Asumir
- 8 Desarrollar
- 9 Alentador
- 10 Lucha

# El Grupo CCR

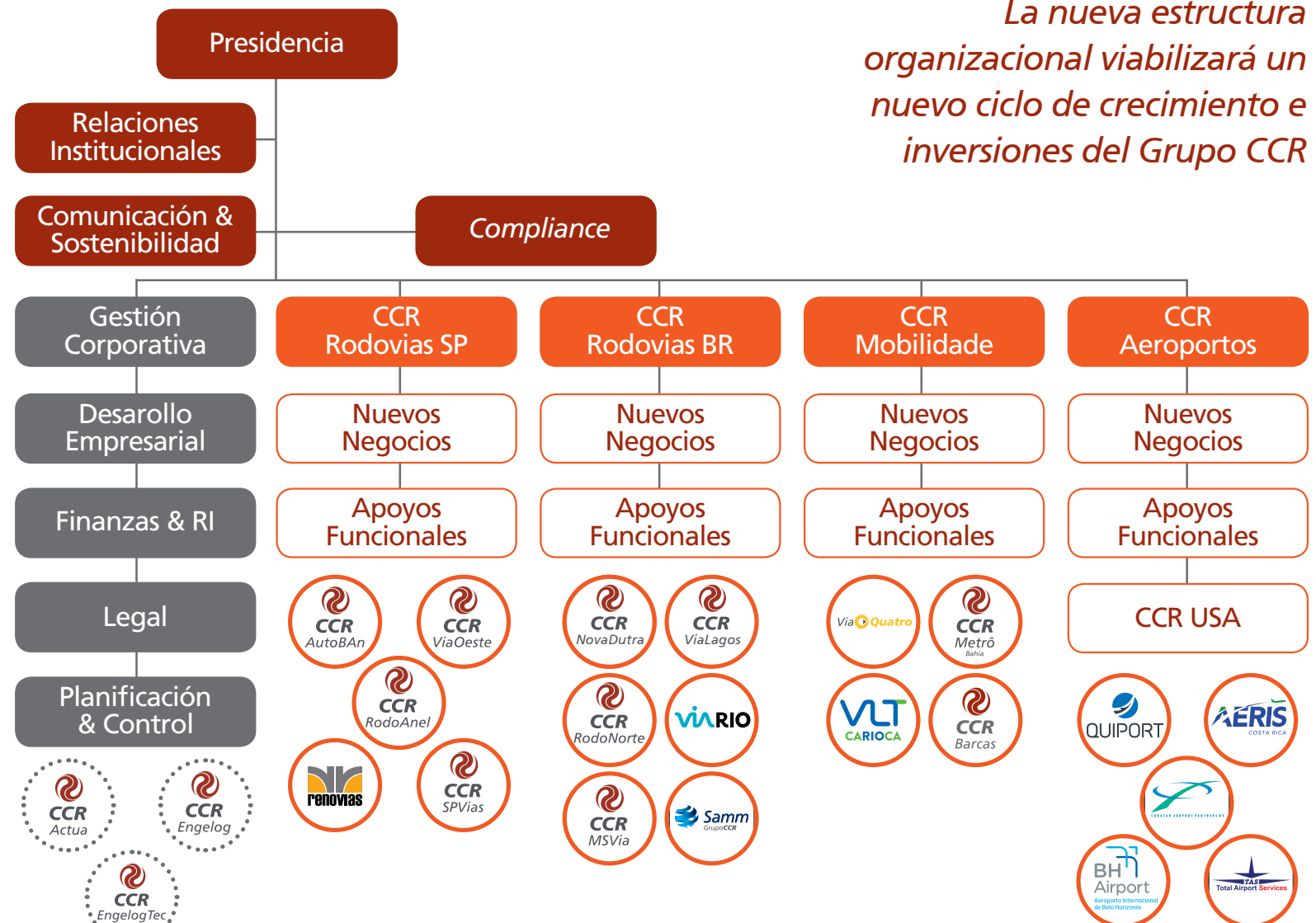
El Grupo CCR fue creado con el propósito de viabilizar soluciones de inversiones y servicios en infraestructura y, así, contribuir con el desarrollo económico y social de Brasil. Desde 1999, cuando fue fundado, el Grupo CCR ha mejorado las condiciones de las rutas por donde transitan las personas y los productos que generan las riquezas del país. A lo largo de su trayectoria, expandió su actuación para los sectores de movilidad urbana y aeropuertos, llegó al mercado internacional, y colocó todo el conocimiento técnico y de gestión al servicio de ciudades más sostenibles e inteligentes.

Entre los años 2016 y 2017, consciente del papel que desempeña en la sociedad, el Grupo CCR desarrolló el Proyecto Repensar, promoviendo una transformación en su modelo de gobernanza. Ahora, cada segmento de actuación – rutas estatales, rutas federales, aeropuertos y movilidad urbana – es administrado por un área de negocio específica, con profesionales dedicados y exclusivos, y para la que las unidades de negocio pasaron a responder directamente.

Con esa nueva estructura organizacional, el Grupo CCR tiene dos objetivos principales. El primero es promover la sinergia entre las unidades, el uso compartido de buenas prácticas de gestión financiera, operacional y socioambiental, además del aumento de la capacidad de generación de valor para todos los públicos de relacionamiento en diferentes tipos de capitales. El segundo es dar aún más agilidad y flexibilidad para la prospección y captura de nuevos negocios, viabilizando un nuevo ciclo de crecimiento e inversiones.

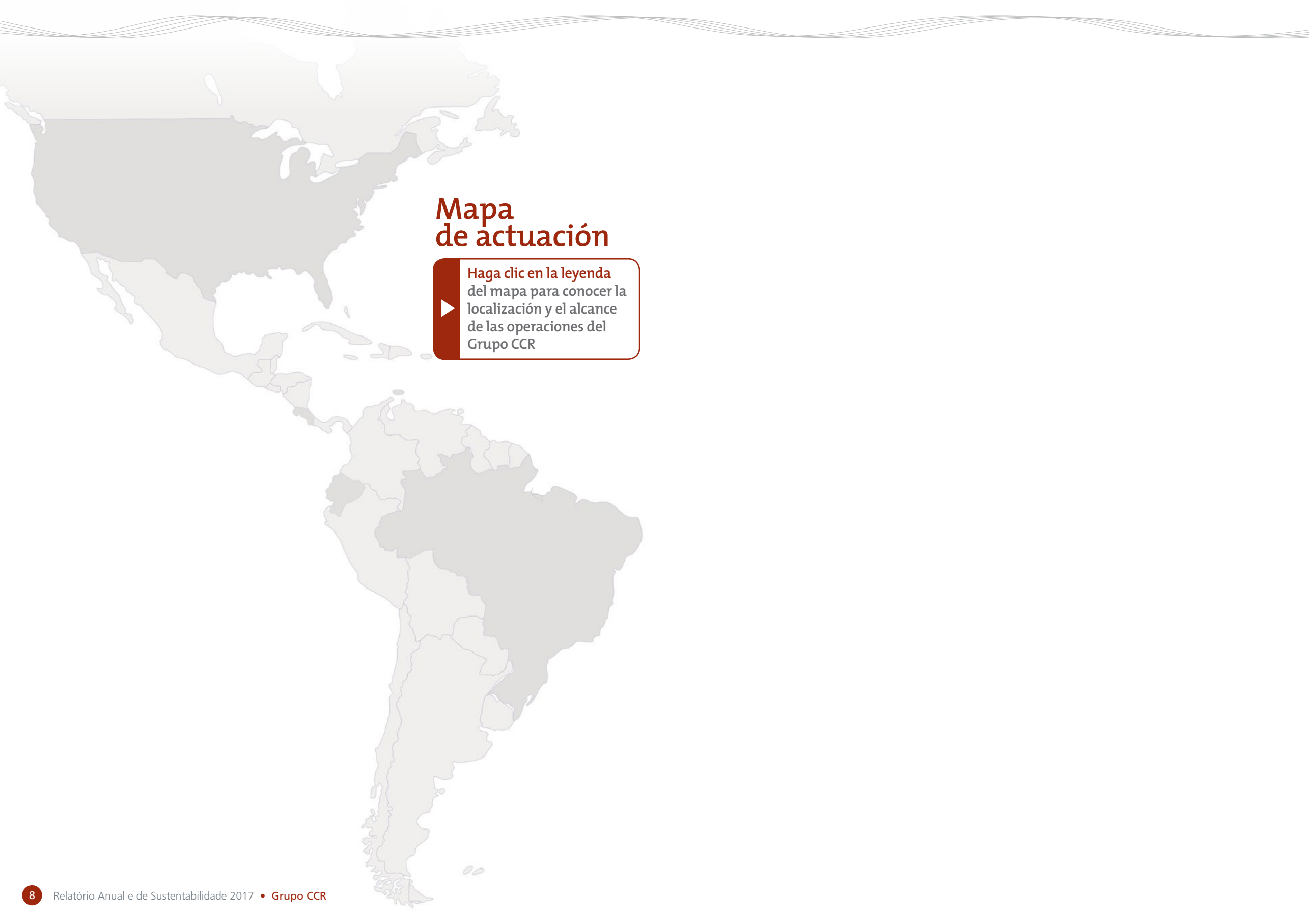
El Centro de Servicios Compartidos, formado por CCR Actua, CCR Engelog y CCR EngelogTec, es un diferencial competitivo que impulsa al Grupo CCR en busca de ese nuevo ciclo de crecimiento. Las unidades proveen servicios administrativos, de ingeniería y tecnología de la información con innovación, calidad y costos competitivos, proporcionando soluciones ágiles y diferenciadas para mejorar el desempeño de las unidades operacionales y la integración de nuevos negocios.

*La nueva estructura organizacional viabilizará un nuevo ciclo de crecimiento e inversiones del Grupo CCR*



● Gestión estratégica institucional  
 ● Gestión corporativa

● Desarrollo y gestión de los negocios  
 ● Dirección corporativa



## Mapa de actuación

Haga clic en la leyenda del mapa para conocer la localización y el alcance de las operaciones del Grupo CCR

## Instituto CCR

Para potencializar los impactos positivos del modelo de negocios y generar transformaciones positivas en las comunidades beneficiadas por las concesiones, en 2014 fue creado el Instituto CCR con la misión de calificar y estructurar la gestión de proyectos que promueven el desarrollo socioambiental y económico de los municipios. El Instituto CCR es una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (Oscip) que, además de administrar las inversiones propias o de incentivos fiscales, actúa como facilitador para la formación de alianzas con otros actores capaces de multiplicar la visión de sostenibilidad estratégica del Grupo CCR.

Uno de los principales proyectos desarrollados por el Instituto CCR, que en el año 2017 contó con la cooperación de Mercedes-Benz, es Estrada para a Saúde (Camino hacia la Salud), que coloca a disposición diversos tipos de servicios para mejorar la salud y la calidad de vida de los camioneros que transitan por las rutas administradas por el Grupo CCR. En 2017, 26.000 de esos profesionales fueron atendidos en puestos fijos de CCR ViaOeste y de CCR AutoBAN, o en los puntos itinerantes colocados a disposición por CCR NovaDutra, CCR RodoNorte y CCR MSVia. Entre los servicios más buscados están el de enfermería, odontología y peluqueros.

Caminhos para a Cidadania (Caminos hacia la Ciudadanía) es otra iniciativa de gran porte y que beneficia a aproximadamente 110 municipios de los Estados de São Paulo, Paraná y Rio de Janeiro. El programa tiene un enfoque social y educacional, promoviendo enseñanzas y reflexiones sobre seguridad en el tránsito, ciudadanía y preservación ambiental para alumnos de la red pública de enseñanza. Además, capacita a profesores, coloca a disposición materiales didácticos y realiza actividades complementarias, como presentaciones de teatro y campañas educativas.

La actuación del Instituto CCR sigue las directrices de la Política de Responsabilidad Social del Grupo CCR, que busca proporcionar sostenibilidad al negocio por medio de la generación de valor para accionistas, colaboradores, usuarios, proveedores y comunidades próximas a las áreas de las concesiones.

**R\$ 37,2 millones**  
invertidos por el Instituto CCR en 2017

**26.000**  
camioneros atendidos en el programa Estrada para a Saúde

**3 millones**  
de beneficiados por el programa Caminhos para a Cidadania

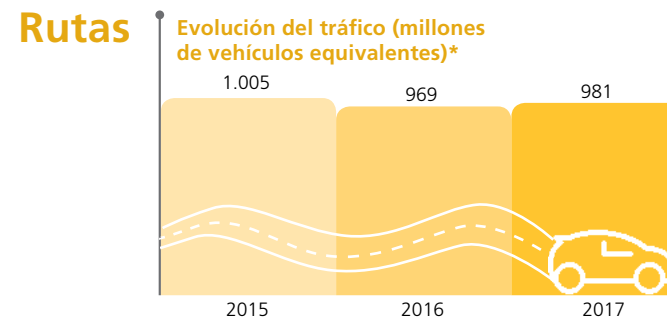


# Estrategia y oportunidades

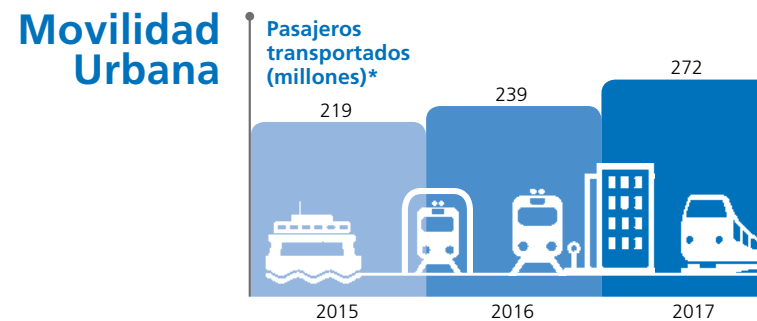
El modelo de negocios del Grupo CCR y la generación de valor dentro de las unidades están directamente conectados al dinamismo y al crecimiento económico de Brasil. Entre 2015 y 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) del país tuvo una caída acumulada de 7,2%, lo que resultó en aumento de los índices de desempleo, menor consumo de las familias, disminución del tráfico en las rutas, entre otros factores. A esas condiciones se sumaron la inflación en alta y, como consecuencia, el mantenimiento de elevadas tasas de intereses.

A partir del segundo semestre de 2017, ese escenario comenzó a modificarse y a señalar la recuperación de la actividad económica brasileña. La tasa Selic retrocedió para 7%, el menor nivel desde 2013. El país registró, por ejemplo, aumento en las exportaciones de productos agrícolas y commodities minerales, bien como en la producción y comercialización de vehículos. El nivel de desempleo, aunque haya cerrado el año aún en niveles elevados (superior a 12%), también comenzó a retroceder.

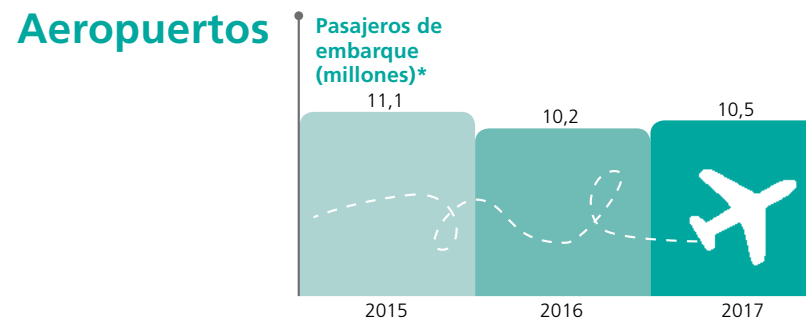
Las condiciones más favorables permitieron que el Grupo CCR pudiese presentar resultados financieros y de desempeño operacionales más positivos en el cierre de 2017. Mientras la caída de la tasa de intereses favoreció la reducción del valor de la deuda neta, el volumen de tráfico en las rutas presentó evolución en los dos últimos trimestres del año. El número de usuarios en los equipamientos de movilidad urbana y de embarques en los aeropuertos también creció en el período, otra señal de recuperación de la economía.



\*Informaciones solamente de las concesiones controladas, no considera Renovias ni ViaRio.



\*Informaciones consolidadas de las concesiones, independiente del porcentual de participación del Grupo CCR.



\*Informaciones consolidadas de las concesiones en Brasil y en el exterior, independiente del porcentual de participación del Grupo CCR.

En el escenario político, fueron retomados por el gobierno proyectos importantes de reformas estructurales, buscando reducir el endeudamiento y adecuar las cuentas públicas. No obstante, la capacidad del poder público de realizar las inversiones en infraestructura necesarias para el crecimiento del país continúa siendo impactada negativamente por la recesión reciente y por la caída en la recaudación.

La cooperación entre la iniciativa privada y los poderes concedentes es un importante estímulo para permitir que el país supere los diversos desafíos que posee actualmente, como la mejora de la logística de bienes y servicios y de la movilidad en los centros urbanos. En ese sentido, el Programa de Cooperación de Inversiones (Programa de Parceria de Investimentos (PPI)), lanzado en 2016 por el gobierno federal, va al encuentro de los intereses de la sociedad, habiendo viabilizado aproximadamente R\$ 142 mil millones de inversiones en los últimos 18 meses, de acuerdo a datos divulgados por el Programa "Avanzar Cooperaciones" (Avançar Parcerias) del Gobierno Federal. En el último año, otros 57 proyectos fueron incluidos en el PPI, entre ellos nuevas concesiones de aeropuertos y rutas con perspectivas de contratación hasta finales de 2018.

En el plan estatal, los gobiernos locales también han mostrado apertura para la formación de alianzas en el área de infraestructura. El segmento de movilidad urbana, en especial el de transportes sobre rieles, demandarán inversiones relevantes en la construcción y modernización de activos, abriendo oportunidades de nuevos negocios para el Grupo CCR.

La reorganización de la estructura administrativa concluida en 2017 por el Grupo CCR tiene entre sus objetivos dar soporte para la identificación de oportunidades, conquista de nuevas concesiones y consolidación de un nuevo ciclo de crecimiento. Por eso, cada una de las cuatro áreas (CCR Rutas SP, CCR Rutas BR, CCR Movilidad y CCR Aeropuertos) posee un equipo propio para el desarrollo de nuevos negocios, con personas calificadas y dedicadas a entender las demandas y especificidades del segmento de actuación.

Las oportunidades para la conquista de nuevos negocios en los próximos años se desdoblán en dos frentes, básicamente: activos a ser colocados a disposición por primera vez por el poder concedente y concesiones del mercado secundario, en que el Grupo CCR adquiere un activo ya instalado. Esos escenarios ocurren tanto en Brasil como en el exterior, en países de América Latina y en Estados Unidos.

Además, el Grupo CCR identifica oportunidades de crecimiento dentro de las concesiones que ya administra, por medio de la extensión del plazo de concesión frente a la inversión en obras prioritarias identificadas por los órganos competentes. En ese ámbito, son evaluadas diferentes posibilidades por concesionarias como CCR SPVías, CCR AutoBAn, CCR ViaOeste y CCR RodoNorte.

En ambos escenarios, la capacidad del Grupo CCR de ser más competitivo, planificar las inversiones y opciones de captación de recursos, integrar sistemas y procesos con agilidad y menor costo, proponer e implementar soluciones innovadoras, entre otros aspectos, será un diferencial decisivo para el éxito de la estrategia.

## Rutas

En Brasil, más de 1500 kilómetros de rutas federales y estatales están programados para ser licitados para concesiones en 2018. Se trata de ejes comerciales importantes en diferentes Estados, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo, Goiás, entre otros, que conectan regiones de producción agrícola a áreas industriales y puertos. En Sudamérica, las oportunidades de expansión de los negocios están en países como Colombia, Perú, Chile y Argentina.

- **Ruta de Integración Sur**  
Rio Grande do Sul
- **Rodovia BR-101**  
Palhoça (SC)
- **BR-364**  
Jataí (GO) hasta Uberlândia (MG)
- **MG-424**  
Belo Horizonte hasta Sete Lagoas (MG)
- **Mercados internacionales**  
Colombia, Perú, Chile y Argentina

## Movilidad urbana

En el segmento de movilidad urbana, las principales oportunidades para el crecimiento de los negocios del Grupo CCR están en el transporte sobre rieles. En São Paulo, el gobierno estatal estudia conceder nuevos trechos de la red metrológica y de trenes metropolitanos. En otras capitales – como Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Brasilia y Fortaleza –, la demanda por el incremento de la infraestructura de movilidad también puede generar nuevos negocios.

- **Línea 15**  
Metrô de São Paulo
- **Líneas 8 e 9**  
CPTM
- **Líneas 11, 12 e 13**  
CPTM
- **TIC e Línea 7**  
CPTM
- **Metrô Bogotá**  
Colombia
- **Línea 3 del Metro Lima**  
Perú

## Aeropuertos

En Brasil y en el exterior, el Grupo CCR tiene posibilidades de expandir su actuación en el sector aeroportuario. En el país, las principales oportunidades están en el mercado secundario, en el que 13 activos ya concedidos serán nuevamente licitados por el gobierno federal. En Estados Unidos, en que el sector funciona de manera diferente al brasileño, las posibilidades fueron mapeadas en municipios responsables por la administración de los aeropuertos locales y en los que hay creciente interés en la formación de alianzas con la iniciativa privada. En ese sentido, la presencia de CCR Aeropuertos en aquel país, por medio de TAS y de CCR USA, es estratégica.

- **Brasil**  
Nueva ronda de licitaciones (13 aeropuertos)
- **América Latina y el Caribe**  
Mayoría de los aeropuertos bajo gestión de la iniciativa privada
- **Estados Unidos**  
17 oportunidades mapeadas (short list)


## Pilares de crecimiento

El crecimiento de los negocios del Grupo CCR ocurre apoyado en cinco pilares que garantizan la evaluación y medición de impactos económicos, sociales y ambientales en la toma de decisión. Esas directrices siempre estuvieron presentes en la gestión y fueron las bases sobre las que el número de unidades y nuevos negocios se expandió de forma sólida y sostenible a lo largo de los 18 años de actuación de la compañía.


### LOS 5 PILARES DE CRECIMIENTO:




**Disciplina de capital:** asegura la realización de las inversiones para alcanzar los resultados esperados y proyectados en todos los contratos asumidos por el Grupo CCR, equilibrando los intereses de los accionistas, de los usuarios y del poder concedente.



**Crecimiento calificado:** evaluación responsable de las concesiones actuales y oportunidades del mercado, a fin de garantizar la continuidad de los negocios, la diversificación del portafolio y de los riesgos.



**Gestión de personas:** capacitación y valorización del capital humano, colocando a las personas correctas en los lugares correctos y abriendo oportunidades de crecimiento profesional.



**Sostenibilidad:** gestión calificada, planificación y monitorización para maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos de los impactos sociales, económicos y ambientales de los negocios para todos los públicos de relacionamiento.



**Gobernanza corporativa:** adopción de los más elevados estándares de gobernanza para garantizar la transparencia, la equidad y la ética en la conducción de los negocios.

## Gestión de riesgos

Así como evalúa continuamente las oportunidades para el crecimiento y diversificación de sus negocios, el Grupo CCR también monitoriza de forma constante los cambios en el escenario macroeconómico y sectorial que puedan tener influencia sobre su capacidad de generar valor y ejecutar su estrategia. Entre las principales externalidades acompañadas están las alteraciones de proyecciones para el crecimiento de la economía nacional, que pueden impactar en el número de usuarios en las concesiones, y posibles alteraciones, por parte del poder concedente, de las condiciones y reglamentos determinantes para el cumplimiento de los contratos e inversiones.

El Grupo CCR también acompaña las principales discusiones y tendencias sobre temáticas relacionadas a la sostenibilidad, en el ámbito global y nacional. Uno de los puntos de atención, por ejemplo, han sido los posibles riesgos y oportunidades de cuestiones como la fijación de precios de carbono y la incorporación de ese tema en la estrategia de la compañía.

Por medio del diálogo constante con los órganos reguladores, uno de los públicos de relacionamiento con el que el Grupo CCR comparte valor en su modelo de negocio, las cuestiones estratégicas y que tengan impacto sobre los negocios son discutidas con el objetivo de encontrar soluciones que garanticen el equilibrio entre los intereses de los accionistas, de la sociedad y del poder concedente. Esa interacción es realizada de forma transparente e integral, de acuerdo con las directrices y políticas establecidas por el Programa de Integridad y Conformidad. Cuando no es posible que haya una decisión consensual, el Grupo CCR entiende que la intermediación del poder Judicial, basada en el marco regulatorio del sector, es suficiente para asegurar el cumplimiento de las reglas establecidas.

En el ámbito interno, el Grupo CCR desarrolla una gestión de riesgos compartida entre diferentes áreas y los Comités que asesoran al Consejo de Administración. Los procesos

de auditoría interna, *compliance*, gestión financiera y controles internos, actuando de manera sinérgica, posibilitan una visión integrada de los riesgos y de las actividades de mejora de la gobernanza y controles.

La Auditoría Interna, de acuerdo a lo definido en la Política de Auditoría Interna, tiene como objetivo proveer seguridad a los accionistas y directores del Grupo CCR, asegurando que los riesgos corporativos sean minimizados e identificando oportunidades que puedan contribuir para la mejora de las prácticas operacionales de gestión y controles internos existentes.

Vinculado al Consejo de Administración, el Comité de Auditoría tiene, entre sus atribuciones, la evaluación del Plan de Auditoría interna y la eficacia de los controles internos, proponiendo revisiones y alteraciones de los procesos de control, especialmente en áreas con alto potencial de riesgo.

*La gestión compartida de riesgos por diversas áreas y la participación directa de la gobernanza en la supervisión de esas actividades permiten una visión integrada y la mejora continua*

# Desempeño económico

La estrategia de crecimiento del Grupo CCR es definida por el Consejo de Administración, a partir de una visión de largo plazo que busca aliar la perennidad de los negocios, la generación de valor financiero y no financiero y la diversificación por medio de nuevos negocios y concesiones. A fin de establecer las directrices generales de conducción de los negocios, anualmente la compañía revisa y establece el Plan General de Negocios.

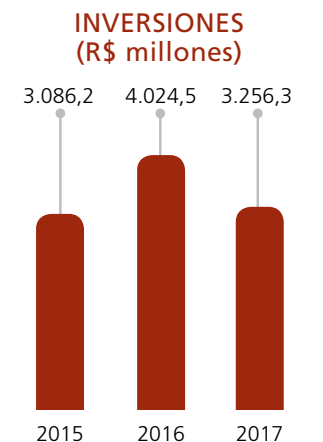
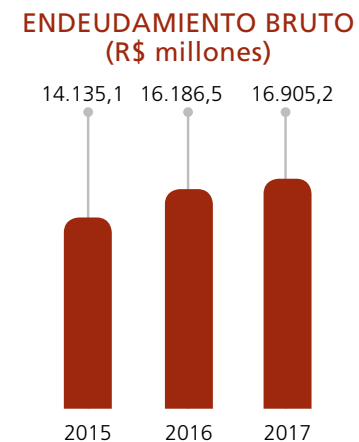
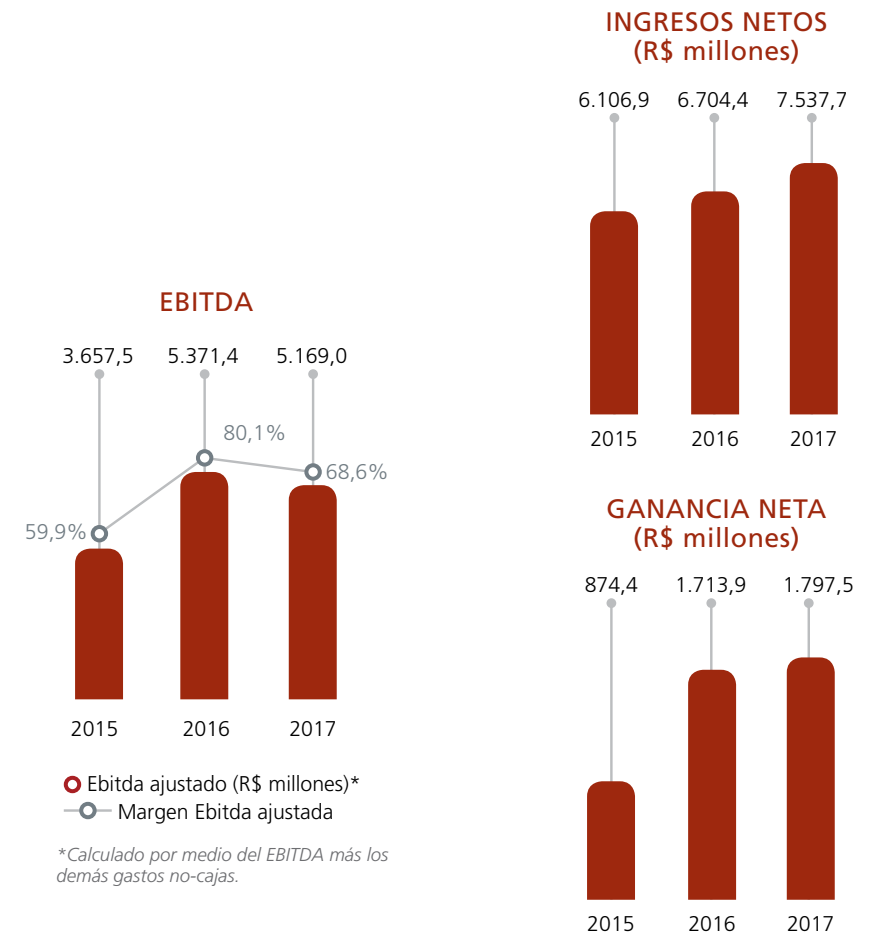
En ese documento están contenidos los Objetivos Generales y Directrices (OGDs), elaborados a partir de los Objetivos Estratégicos definidos por el Consejo de Administración y que abarcan a todas las unidades del Grupo CCR. Los OGDs buscan la alineación de las principales directrices estratégicas en todos los niveles del Grupo y la formalización e implementación del modelo de gobernanza y gestión que viabiliza nuevas soluciones de inversiones y servicios en infraestructura, garantizando la solidez, perpetuidad y diversificación de riesgos, considerando el contexto externo y expectativas de los públicos de relacionamiento.

En 2017, el Grupo CCR realizó inversiones del orden de R\$ 3,3 mil millones en obras y mejoras en las concesiones que administra. A pesar del escenario económico recesivo para el país que se mantuvo hasta el primer semestre del año pasado, el resultado financiero neto fue negativo en R\$ 1,2 mil millones, impactado por el menor costo de la deuda proveniente de la reducción de la tasa de intereses ocurrida a partir del segundo semestre.

En comparación con el desempeño de 2016, los ingresos netos consolidados aumentaron 12,4%, totalizando R\$ 7,5 mil millones. La ganancia neta alcanzó R\$ 1,8 mil millones, un crecimiento de 4,9% a lo obtenido el año anterior. Esas comparaciones, sin embargo, no excluyen efectos no recurrentes que impactaron, en los dos períodos, en la gestión del capital financiero del Grupo CCR – venta de STP, realizada en 2016, y adquisición del control de ViaRio y de ViaQuatro, en 2017.



*El Plan General de Negocios, revisado anualmente, establece los Objetivos Generales y Directrices para todas las unidades*



## Generación de valor

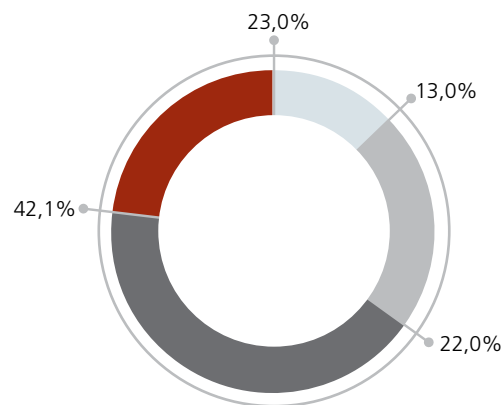
El modelo de negocios del Grupo CCR proporciona la generación de valor para todos los públicos de relacionamiento. Los accionistas, por ejemplo, son impactados con el compromiso de la compañía en distribuir, a lo largo del año, prácticamente 100% de las ganancias netas en la forma de dividendos. En 2017, ese monto distribuido fue de R\$ 1,0 mil millones.

Los gobiernos municipales, estatales y federal también son impactados por medio del pago de tributos, tasas y contribuciones, que totalizaron R\$ 1,7 mil millones el último año. El dispendio con remuneraciones y beneficios para los colaboradores alcanzó R\$ 1,0 mil millones, mientras que el pago a proveedores fue de R\$ 4,7 mil millones.



**R\$ 4,07 mil millones** fueron captados en la oferta pública de distribución primaria de acciones y serán invertidos en el mantenimiento y crecimiento de los activos

### DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO



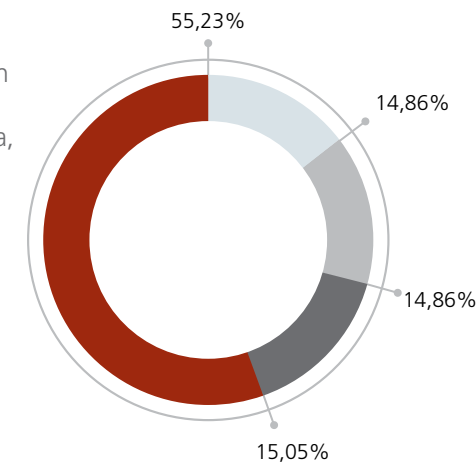
- Personal
- Impuestos, tasas y contribuciones
- Remuneración de capitales de terceros
- Remuneración de capitales propios

## Captación de recursos

En febrero de 2017, el Grupo CCR concluyó la operación de oferta pública de distribución primaria de acciones (follow on) y captó aproximadamente R\$ 4,07 mil millones en el mercado de capitales brasileño. Los recursos serán utilizados para dar soporte al crecimiento y la adquisición de nuevos negocios de infraestructura, reforzar la caja y mantenimiento de los activos.

La iniciativa de capitalización fue posible por la emisión de 254.412.800 nuevas acciones ordinarias, con consiguiente elevación del capital social para R\$ 6,126 mil millones. El resultado alcanzado por el Grupo CCR demuestra la confianza de los accionistas en el crecimiento calificado de los negocios, con disciplina de capital y generación de valor en el largo plazo.

### COMPOSICIÓN ACCIONARIA DEL GRUPO CCR



**Andrade Gutierrez**  
Incluye las acciones mantenidas por Andrade Gutiérrez Concesiones S.A. y AGC Participações Ltda., sociedades pertenecientes al Grupo Andrade Gutiérrez.

**Camargo Corrêa**  
Incluye las acciones mantenidas por Camargo Corrêa Inversões em Infraestrutura S.A. y VBC Energia S.A., sociedades pertenecientes al Grupo Camargo Corrêa.

**Soares Penido**  
Incluye las acciones mantenidas por Soares Penido Obras, Construcciones e Inversões Ltda. y Soares Penido Concesiones S.A., sociedades pertenecientes al Grupo Soares Penido.

**Nuevo Mercado**

### EMPRESAS DEL GRUPO CCR

#### Concesiones de Rutas

CCR NovaDutra	100%
CCR ViaLagos	100%
CCR RodoNorte	86%
CCR AutoBAN	100%
CCR ViaOeste	100%
CCR RodoAnel	98,9%
Renovias	40%
CCR SPVias	100%
ViaRio	66,66%
CCR MSVia	100%

#### Movilidad Urbana

ViaQuatro	75%
CCR Barcas	80%
VLT Carioca	24,93%
CCR Metrô Bahia	100%

#### Empresas de Servicios

CCR Actua	100%
CCR Engelog	100%
CCR EngelogTec	100%
SAMM	100%

#### Aeropuertos

Quito	50%
San José	48,8%
Curaçao	79,8%
BH Airport	38,25%
TAS	70%

# Modelo de negocio

Haga clic en la leyenda del infográfico y entienda cómo generamos valor en cada tipo de capital. Para más información, acceda a la [versión en línea](#) del Informe Anual y de Sostenibilidad de 2017 del Grupo CCR



La actuación y la gestión del Grupo CCR han sido reconocidas por diferentes instituciones y especialistas del mercado. Los premios recibidos el último año fortalecen la reputación de la compañía frente a sus públicos de relacionamiento.

La adhesión del Grupo CCR a compromisos voluntarios, direccionados para la promoción de la sostenibilidad y el desarrollo social, es una estrategia que también estimula su capacidad de generar valor en capitales no financieros. Con la participación en esos foros, la compañía contribuye para la protección ambiental, la defensa de los derechos humanos, el combate a la corrupción, el fomento a condiciones dignas de trabajo y la construcción de una sociedad más justa.

Las actividades y las inversiones realizadas en programas socioambientales, tanto por las unidades como por el Instituto CCR, también están alineadas a las directrices de la Agenda 2030, propuesta por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la promoción del desarrollo sostenible. De esa forma, el Grupo CCR contribuye para el alcance de las metas de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), lanzados en 2015.



## Reconocimientos recibidos por el Grupo CCR



- El Grupo CCR fue reconocido por el alto nivel de su reporte y por su liderazgo en el Programa Climate Change del CDP 2017.



- El Grupo CCR fue escogido, por séptimo año consecutivo, para integrar la cartera del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE), de B3. ISE es una herramienta para análisis comparativo del desempeño de empresas listadas en la bolsa de valores bajo el aspecto de la sostenibilidad corporativa.



- El Grupo CCR quedó en 39º lugar en el ranking de las 200 mayores empresas privadas de Brasil y de las compañías de capital abierto de América Latina, según la Revista Exame Melhores e Maiores 2017.



- El Grupo CCR quedó en primer lugar en la categoría grupos y holdings del premio 100+ Innovadoras en el Uso de TI y en tercera posición en el ranking general del estudio realizado por IT Mídia, empresa especializada en tecnología de la información, y por la consultoría PwC.



## Compromisos voluntarios asumidos por el Grupo CCR

- Signatario del Pacto Global de la ONU, que establece diez principios para la promoción y la defensa de los derechos humanos, derechos laborales, protección ambiental y combate a la corrupción.
- Compromiso con la reducción del consumo de agua, energía, generación de residuos sólidos y emisiones en sus actividades.
- Alianza con la organización no gubernamental Childhood Brasil, que promueve diversas acciones en la divulgación del Programa “En la Mano Correcta” (Na Mão Certa) para combatir la explotación sexual de niños y adolescentes.
- Adhesión a la Carta Abierta a Brasil sobre Cambios Climáticos por el Foro Clima.
- Difusión de prácticas de Combate a la Corrupción por medio del Programa de Integridad y Conformidad, que establece los principios básicos, las normas y las directrices de actuación en la Política de la Empresa Limpia y en el Código de Ética, que también asegura la prevención del asedio moral y sexual.



NÓS APOIAMOS O PACTO GLOBAL



CHILDHOOD  
pela proteção da infância  
[www.childhood.org.br](http://www.childhood.org.br)

# Gobernanza y conducta ética

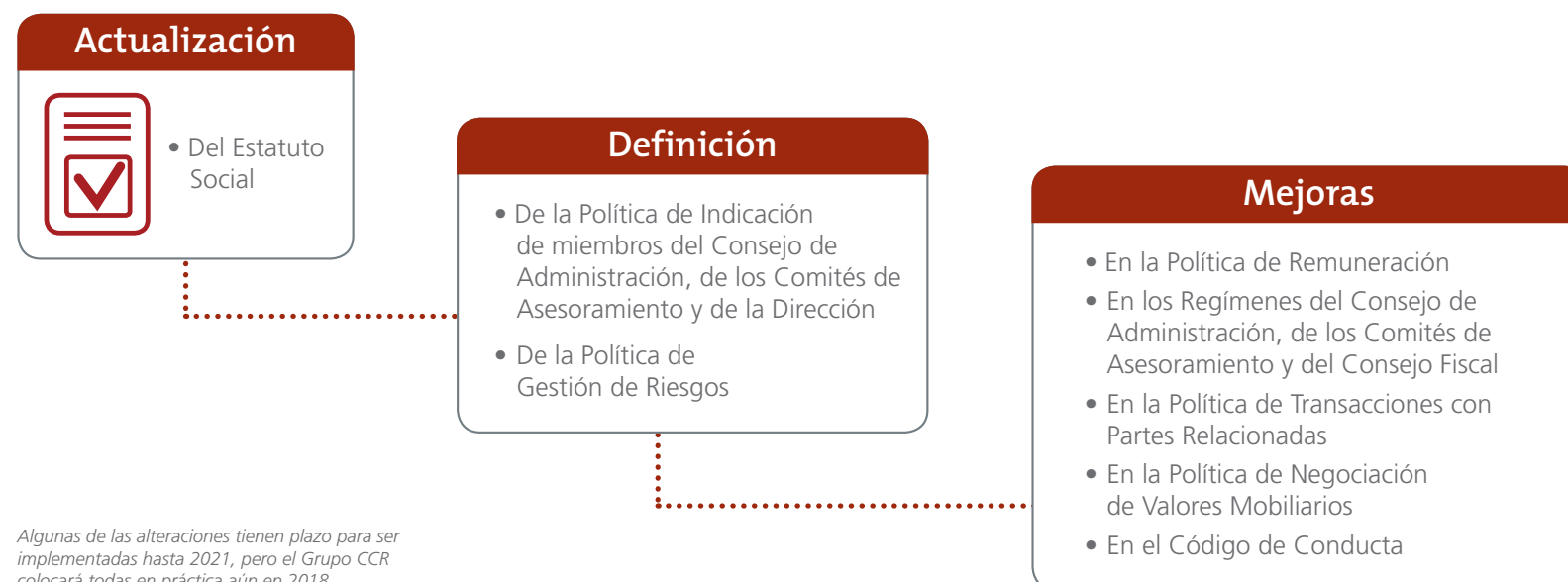
El modelo, la estructura y las políticas de gobernanza corporativa del Grupo CCR fueron contruidos de manera que se diera soporte para la estrategia definida por el Consejo de Administración y garantizar su implementación en las unidades controladas con transparencia, eficiencia e integridad. Las buenas prácticas adoptadas desde su fundación destacan a la compañía como una de las que mejor se relacionan con el público de inversionistas y accionistas.

El Grupo CCR fue pionero en la adhesión al Nuevo Mercado, segmento de B3 que reúne a las compañías con los más elevados estándares de gobernanza corporativa en el país. La mejora de sus políticas y prácticas es continua y busca asegurar la más alta calidad en el relacionamiento con sus públicos de interés.

En 2017, el Grupo CCR anunció evoluciones relevantes en su modelo de gobernanza y prestación de cuentas a los públicos. La compañía se comprometió a, hasta julio de 2018, adoptar las directrices del Código Brasileño de Gobernanza Corporativa – Compañías Abiertas, conforme lo determina la Instrucción de la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM 586).

Además, atenderá a todas las alteraciones aprobadas para el Reglamento del Nuevo Mercado, en 2017. El compromiso del Grupo CCR incluye adoptar dos prácticas para las que votó favorablemente, pero que no fueron aceptadas por el colegiado: la realización de oferta pública de acciones (OPA) por participación relevante y la divulgación obligatoria de informe con informaciones ambientales, sociales y gobernanza corporativa.

## Evoluciones en las prácticas de gobernanza del Grupo CCR



## Liderazgo prestigiado

El Presidente del Grupo CCR, Renato Alves Vale, fue reconocido por el periódico Valor Económico con el premio Ejecutivo de Valor, en la categoría Logística y Transporte, por cuarta vez consecutiva. El ejecutivo también fue reconocido como uno de los mejores CEOs de Brasil por la Revista Forbes, además de haber quedado en 38º lugar en la lista de los 100 mayores CEOs del mundo elaborada por la Harvard Business Review 2017.

El Grupo CCR quedó entre los mejores en el ranking de Latin America Executive Team, elaborado por la Institutional Investor Magazine.

- Primero colocado en la categoría Reunión Pública con Analistas en el área de transporte
- Entre los tres mejores en las categorías Mejor Sitio web de RI, Mejores Equipos de RI y Mejor Programa de RI

## Estructura de gobernanza

La estructura de gobernanza del Grupo CCR es formada por el Consejo de Administración, responsable por la definición de las directrices estratégicas y acompañamiento de la gestión, por la Dirección, que administra los negocios y la estrategia de crecimiento, y por los Comités de Asesoramiento, órganos consultivos que subsidian el análisis de propuestas de la Dirección y la evaluación de externalidades para proveer más agilidad al proceso de toma de decisión. La descripción de esa estructura, bien como las responsabilidades y jurisdicciones de cada órgano de la gobernanza, es detallada en el Requisito Interno que será colocado a disposición conforme a requisito incluido en el Reglamento del Nuevo Mercado.

El Consejo de Administración es formado por 11 miembros efectivos, con mandato hasta la realización de la Asamblea General Ordinaria de 2018. Los consejeros podrán ser reelectos por los accionistas y dos miembros son independientes.

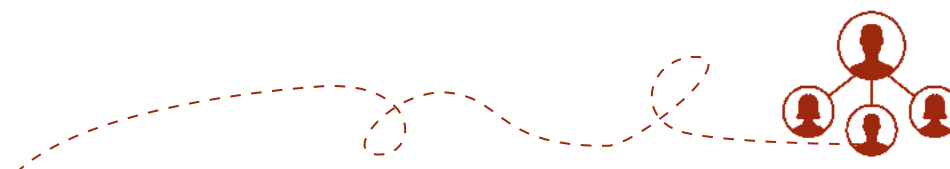
La Dirección del Grupo CCR es formada por 11 miembros. El cuerpo directivo tiene mandato de dos años y puede ser reelecto. El proceso de elección para los cargos claves es colegiado – el Consejo de Administración propone el nombramiento del Director Presidente, que, a su vez, indica a los demás directores de la compañía.

La definición de los mecanismos de remuneración de los miembros de la Dirección también es colegiada y sigue la Política de Remuneración del Grupo CCR. El Consejo de Administración define la remuneración del Presidente, que, a su vez, propone la remuneración para los demás colaboradores. Esa proposición, a continuación, pasa por la aprobación del Consejo de Administración.



### COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN 31/12/2017

Murilo Cesar Lemos dos Santos Passos	Miembro y Presidente del Consejo de Administración
Ana Maria Marcondes Penido Sant'Anna	Miembro efectivo y Vicepresidente del Consejo de Administración
Ana Dolores Moura Carneiro Novaes	Miembro efectivo
Francisco Caprino Neto	Miembro efectivo
Henrique Sutton de Sousa Neves	Miembro efectivo
José Florêncio Rodrigues Neto	Miembro efectivo
Paulo Marcio de Oliveira Monteiro	Miembro efectivo
Paulo Roberto Reckziegel Guedes	Miembro efectivo
Ricardo Coutinho de Sena	Miembro efectivo
Luiz Alberto Colonna Rosman	Miembro efectivo independiente
Wilson Nélio Brumer	Miembro efectivo independiente



### COMPOSICIÓN DE LA DIRECCIÓN EN 31/12/2017

Renato Alves Vale	CEO
Antônio Linhares da Cunha	Directo de Desarrollo Empresarial
Arthur Piotto Filho	Director Financiero y de Relaciones con Inversores
Francisco de Assis Nunes Bulhões	Director de Comunicación y Sostenibilidad
Italo Roppa	Director Vicepresidente de Gestión de Negocios
José Braz Cioffi	Director Vicepresidente de Gestión de Negocios
Leonardo Couto Vianna	Director de Nuevos Negocios
Marcus Rodrigo de Senna	Director Legal
Paulo Yukio Fukuzaki	Director de Planificación y Control
Ricardo Antonio Mello Castanheira	Director Vicepresidente / Superintendente
Ricardo Bisordi de Oliveira Lima	Director de Negocios

Los Comités de Asesoramiento del Consejo de Administración completan la estructura de gobernanza corporativa del Grupo CCR y son importantes instrumentos para mejorar el proceso de toma de decisión. Son seis comités, que no poseen funciones ejecutivas, pero contribuyen para el análisis profundizado de los temas bajo sus responsabilidades con la emisión de parecer de recomendación al Consejo de Administración y, así, garantizan que los aspectos económicos, sociales y ambientales sean incorporados a la estrategia y gestión de los negocios.



## Integridad y conformidad

Desde la creación del Grupo CCR, los negocios son conducidos de forma ética, íntegra y de acuerdo con los parámetros legales. Las prácticas e inversiones realizadas anualmente tienen como objetivo mejorar aún más esa condición, por medio de la participación constante de los colaboradores y del desarrollo de herramientas que posibiliten un relacionamiento siempre más transparente con todos los públicos.

Las directrices para la gestión íntegra de los negocios están en el **Código de Conducta Ética** delo Grupo CCR y en la **Política de la Empresa Limpia**, alineada a la Ley N° 12.846/13 y que esclarece el posicionamiento a ser adoptado por colaboradores y terceros en el relacionamiento con sus *stakeholders*, como

proveedores, funcionarios de órganos públicos municipales, estatales y federales, en Brasil y en el exterior. Además de esos documentos, los públicos de relacionamiento tienen a disposición la Línea Ética CCR, un canal accesible por internet o por teléfono, administrado por empresa subcontratada, para el recibimiento de relatos sobre conductas inadecuadas o en desacuerdo con los valores corporativos.

Para consolidar todas las prácticas adoptadas desde su fundación, el Grupo CCR instituyó, en 2015, su Programa de Integridad y Conformidad (PIC), coordinado por el área de *Compliance*, responsable también por la divulgación y monitorización de su ejecución en todas las unidades de negocio.

El Grupo CCR también estructuró la Comisión de Integridad y Conformidad (CIC), que delibera sobre las directrices del PIC y las acciones a ser tomadas en el caso de recibimiento de denuncias por la Línea Ética CCR. La CIC está compuesta por tres miembros permanentes, todos Directores del Grupo CCR, y en sus reuniones también participan el representante del área Jurídica y los representantes del área de *Compliance*.

En 2017, el desarrollo del PIC continuó con la realización de entrenamientos y capacitaciones para todos los colaboradores del Grupo CCR. La fuerza de trabajo fue impactada por medio de acciones presenciales y *workshops* conducidos por el área de *Compliance*, bien como por medio de capacitaciones estructuradas en formato de *e-learning*.

1.671  
proveedores  
sometidos a procesos  
de *due diligence*

255  
relatos  
recibidos desde la  
implementación  
de la Línea Ética  
en 2015

+ de  
16  
mil horas  
de entrenamientos  
anticorrupción  
en los últimos  
dos años

100%  
de los  
contratos  
significativos  
sujetos a análisis  
o cláusulas de  
derechos humanos



# Servicios

- 23 Cualificación del capital humano
- 26 Excelencia en innovación y tecnología

# Servicios

Para dar soporte al crecimiento calificado de sus negocios, el Grupo CCR estructuró, hace 15 años, un Centro de Servicios Compartidos (CSC) responsable por la realización de actividades y procesos transaccionales que agregan valor por medio de la entrega de soluciones diferenciadas, máxima eficiencia y generación de valor.

Actualmente, el CSC está formado por las empresas CCR Actua, CCR Engelog y CCR EngelogTec, que actúan de forma complementaria para ofrecer una prestación de servicios de calidad, con agilidad y costos competitivos para las unidades del Grupo CCR.

SAMM, que presta servicios de transmisión de datos en alta capacidad y conectividad IP, también es administrada dentro de esa estructura. La empresa, cuya red abarca más de 3.500 kilómetros de fibras ópticas subterráneas, es 100% controlada por el Grupo CCR.

## EMPRESAS DEL GRUPO CCR

• **CCR Actua:** centraliza los servicios financieros y administrativos del Grupo CCR. También coordina la gestión y la diseminación de la sostenibilidad para todas las unidades corporativas.

• **CCR Engelog:** concentra la excelencia en ingeniería del Grupo CCR, desde la concepción de los proyectos hasta la entrega final de las obras buscando mejores resultados, mayor comodidad, fluidez, orientación y seguridad para los usuarios.

• **CCR EngelogTec:** núcleo de tecnología del Grupo CCR, tiene actuación estratégica y funcional próxima a las unidades de negocio en los procesos de tecnología de la información, automatización y mantenimiento electro electrónico.

• **SAMM:** presta servicios de transmisión de datos en alta capacidad y conectividad IP en los Estados de São Paulo, Rio de Janeiro y Paraná.



# Cualificación del capital humano

El conocimiento técnico, el sentido de pertenencia a uno de los mayores grupos de infraestructura de América Latina y la búsqueda incesante por la excelencia y por la satisfacción de los usuarios son elementos clave en el desarrollo de los negocios del Grupo CCR. Con el apoyo del Centro de Servicios Compartidos, las unidades actúan para fortalecer el desarrollo del capital humano por medio de entrenamientos y capacitaciones, oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento.

Para garantizar la alineación de todos los profesionales a la estrategia del Grupo CCR, una de las principales iniciativas desarrolladas en 2017 fue el Ciclo de Planificación, del que participaron directamente 241 colaboradores.

En la primera etapa, fueron realizados dos *workshops* – uno con el Consejo de Administración y otro con el Comité de Estrategia – para la definición de los objetivos estratégicos. A continuación, en un encuentro con los directores del holding y de las unidades, fueron formalizados los Objetivos Generales y Directrices (OGDs). Todos los colaboradores involucrados en el Ciclo de Planificación fueron capacitados para actuar como multiplicadores de esas directrices en las unidades, entre los equipos y colegas.

El Encuentro Anual también contribuye para la diseminación de la estrategia, de los valores y de la cultura de ética del Grupo CCR. En el último año, cerca de 350 invitados participaron en el evento, que contó con conferencistas externos y de la compañía para tratar temas como condiciones del escenario macroeconómico, competitividad, desarrollo profesional, ética y desafíos de la educación en Brasil. El tema del 13º Encuentro Anual, realizado en 2017, fue “Crecimiento Calificado: Innovación, Creatividad y Desempeño”.

Ese modelo de gestión del capital humano, adoptado desde la fundación del Grupo CCR, permitió que la reestructuración organizacional proveniente del Proyecto Repensar pudiese ser hecha casi exclusivamente con la reasignación de las personas que ya trabajaban en las unidades de negocio. Cerca de 40 colaboradores, que ya habían sido mapeados como potenciales líderes, fueron reasignados en nuevas funciones con el objetivo de mejorar la gestión y buscar nuevos negocios.

Con enfoque en el desarrollo del liderazgo, el Grupo CCR comenzó a implementar el último año un nuevo programa de assessment de los principales ejecutivos, abarcando a cerca de 110 personas, que camina en conjunto con un proceso de revisión de las competencias y modelo de evaluación de desempeño.



## Inclusión de personas con discapacidad

La diversidad y el respeto a los derechos humanos son premisas que orientan las prácticas de gestión de colaboradores, en línea con los principios del Pacto Global, iniciativa de la ONU de la que el Grupo CCR es signatario. En CCR RodoSudeste, el programa para entrenamiento y calificación de personas con discapacidad es un ejemplo de cómo ese compromiso se materializa.

La unidad cumple la cuota de contratación para esa categoría profesional establecida desde 2015, impulsada por las buenas prácticas de divulgación de las vacantes disponibles, en entrenamientos para los liderazgos con enfoque en la integración de esas personas y aproximación con agentes externos, como las Agencias del Trabajador.

Entre las buenas prácticas adoptadas por la unidad está el apoyo del equipo de salud ocupacional para el proceso de selección de los nuevos colaboradores con discapacidad. Con la presencia del médico laboral, la unidad antevé la necesidad de adaptación de los locales de trabajo.

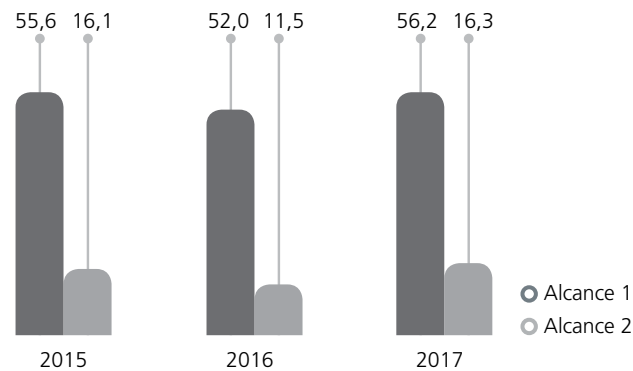
## Gestión de la sostenibilidad

El Grupo CCR posee diversos mecanismos que garantizan y promueven la inserción de la sostenibilidad en su estrategia corporativa. Entre los órganos de asesoramiento del Consejo de Administración está el Comité de Estrategia y Sostenibilidad, cuyas atribuciones abarcan la formulación de recomendaciones para la gestión de riesgos y oportunidades ambientales y sociales en la estrategia de crecimiento de la compañía.

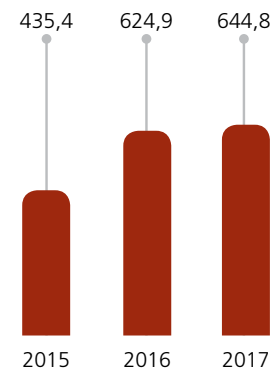
El Comité Ejecutivo de Sostenibilidad, a su vez, es responsable por desarrollar directrices que aseguren la ejecución de la estrategia de sostenibilidad del Grupo CCR en el corto, mediano y largo plazos. Las unidades de negocio también poseen sus Comités de Sostenibilidad, que desarrollan metas y planes de acciones para responder a las directrices corporativas de sostenibilidad.

En la estructura de servicios compartidos, CCR Actua es responsable por la gestión centralizada de la sostenibilidad, abarcando la estrategia de comunicación y participación de los colaboradores, relacionamiento con entidades externas y consolidación de los indicadores relacionados al desempeño ambiental y social del Grupo CCR. En cada unidad de negocio existe un Puesto Avanzado de sostenibilidad, colaboradores preparados para hacer la gestión de esos aspectos de forma local y más próxima de la realidad de cada concesión.

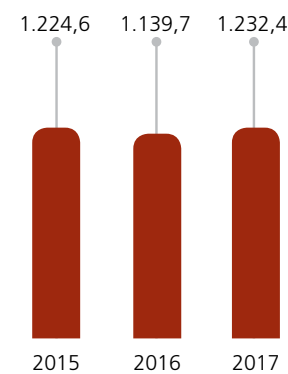
### EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (mil tCO<sub>2</sub>e)



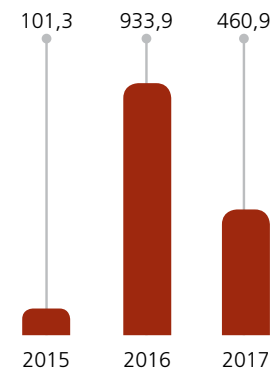
### CONSUMO DE AGUA (mil m<sup>3</sup>)



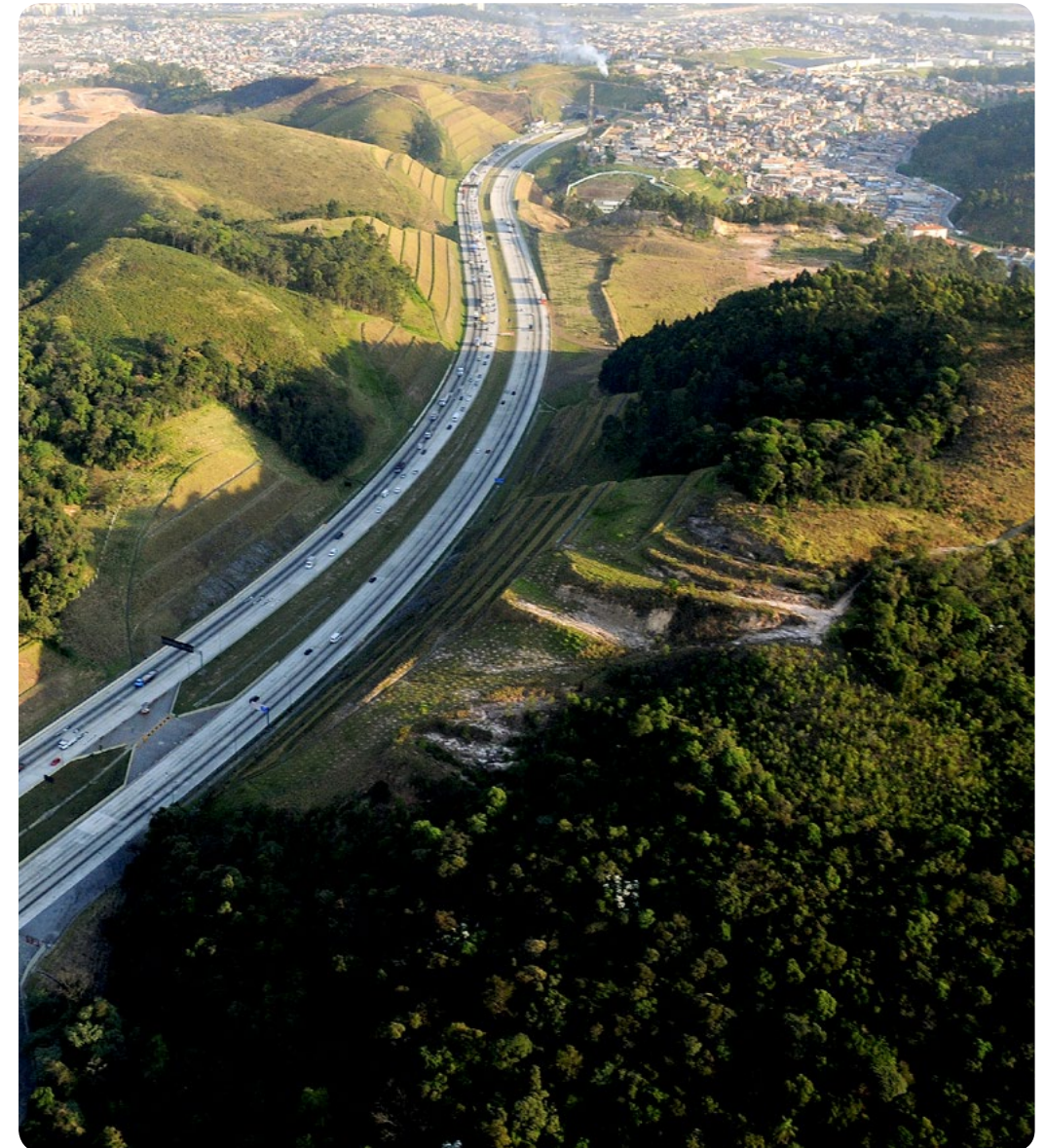
### CONSUMO DE ENERGÍA (mil GJ)



### DESCARTE DE RESIDUOS (mil toneladas)



*El Grupo CCR promueve el intercambio de buenas prácticas en la gestión ambiental de sus controladas y monitoriza corporativamente sus desempeños*



## Seguridad y calidad de vida

La atención con la calidad de vida de los colaboradores y de los contratados y la seguridad en el desempeño de las actividades direcciona la gestión del capital humano en el Grupo CCR, comprometido con el bienestar y la salud de las personas en todas las áreas de negocio en las que tienen actuación. Las directrices para esa gestión son definidas por la Instrucción Normativa de Salud y Seguridad del Trabajo, publicada en 2016 y disponible en la red interna del Grupo.

*La gestión de la salud y seguridad de colaboradores y contratados, basada en cinco pilares, promueve la atención sistémica y plena a la calidad de vida y bienestar de los profesionales*



### INDICADORES DE SALUD Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS EN 2017

Tasa de lesiones entre empleados	11,48
Tasa de días perdidos entre empleados	98,34
Tasa de ausentismo entre empleados	1,79

La Política abarca a todas las unidades del Grupo CCR y también debe ser utilizada como premisa en las empresas de control compartido con otros socios que no posean normas específicas sobre el asunto. Las unidades, por su vez, desarrollan los programas y realizan las inversiones direccionadas para mejorar la calidad de vida y garantizar la salud y la seguridad ocupacional de los colaboradores.

La estructura de gestión de ese aspecto se basa en cinco pilares: Personas, Recursos/Tecnología, Procesos, Conocimiento y Política/Relacionamiento. Con base en ellos, son desarrollados proyectos multidisciplinarios que tienen el objetivo de adecuar las estructuras físicas de las instalaciones, garantizar la alineación a las normas y regulaciones sobre el tema, capacitar y concienciar a los colaboradores para los riesgos asociados a cada tipo de actividad, promover la cultura de seguridad, monitorizar los indicadores de accidentes, realizar planes de acción y preventivos, entre otros objetivos.

Además de la seguridad, el Grupo CCR también busca incentivar la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, por medio de diferentes acciones que incentivan la práctica de actividad física y hábitos más saludables. Dos ejemplos son CCR Metrô Bahia, que posee un gimnasio con equipamientos de gimnasia y musculación en el que los profesionales pueden ejercitarse antes, después o en los intervalos de las jornadas de trabajo, y CCR Nova Dutra, que desarrolla el proyecto "Você em Movimento" (Usted en Movimiento) para evaluar el nivel de condicionamiento físico de los colaboradores y llevar a la adopción de un estilo de vida más saludable.

# Excelencia en innovación y tecnología

La búsqueda por la innovación y por la incorporación de nuevas tecnologías, con enfoque en el aumento de la eficiencia, reducción de costos y aumento de la satisfacción de los usuarios, está en el enfoque de la gestión del Grupo CCR. En ese sentido, la actuación de las unidades del Centro de Servicios Compartidos es estratégica para agregar soluciones innovadoras a todos los negocios.

La seguridad de la información es un tema central dentro de ese aspecto, dado que los sistemas de control del Grupo CCR son digitales e integrados. CCR EngelogTec actúa en ese frente, con la adopción de rígidos estándares de seguridad de forma que se garantice la integridad operacional. Además, los colaboradores son orientados continuamente, por medio de entrenamientos y campañas internas, a adoptar comportamientos adecuados en el uso de plataformas en línea y equipamientos. En el ataque cibernético ocurrido en mayo de 2017, cuando diversas empresas de diferentes sectores fueron afectadas por el virus "WannaCry", CCR EngelogTec actuó con rapidez y consiguió impedir que el Grupo CCR fuese impactado.

Desde el día 1º de enero, los usuarios de las rutas administradas por el Grupo CCR ya reciben el Documento Fiscal Equivalente

(DFE), a través del cual es posible colocar los datos personales en el sitio web de las concesionarias para la emisión del comprobante fiscal de pago del peaje. Para ser implementado, el nuevo sistema contó con un trabajo conjunto que abarcó diversas áreas de los Centros de Servicios Compartidos, entre ellas Jurídico, Comunicación y Planificación de todas las unidades.

Con eso, el Grupo CCR atiende a la nueva determinación de la Agencia Tributaria Federal (Receita Federal), en línea con las directrices de la Asociación Brasileña de Concesionarias de Rutas (ABCR). El servicio prestado al usuario mantendrá la misma eficiencia, agilidad y seguridad, permitiendo la sustitución del recibo de peaje después del término del viaje.

La búsqueda por innovaciones y nuevos métodos constructivos también es constante en el desarrollo y crecimiento de los negocios del Grupo CCR. En ese sentido, la actuación del Centro de Investigaciones Viales (CPR), de CCR Engelog, es estratégica y trae ventajas bajo la perspectiva de reducción de costos y mejoras ambientales, viabilizando la incorporación de nuevas tecnologías a las operaciones continuamente.

*La rapidez de los equipos y la inversión en nuevos proyectos generan beneficios para la integridad de las operaciones, para la comodidad de los usuarios y para el medio ambiente*



Entre las principales iniciativas y proyectos realizados en 2017 se destacan el uso de residuos de construcción y demolición en la construcción de pavimentos, la aplicación de agentes rejuvenecedores que permiten el reciclaje del pavimento y la búsqueda por materiales alternativos más sostenibles para que sean utilizados en las juntas de puentes y viaductos, señalización y reparaciones. Otras tecnologías, como el asfalto de goma y el asfalto tibio, que reducen las emisiones de gases de efecto invernadero, ya están plenamente incorporadas a las actividades de las unidades.

CCR Engelog también trabajó en 2017 para implementar el proyecto Vector, con el objetivo de perfeccionar los procesos de gestión de proyectos y de inversiones, con foco en el perfeccionamiento del modelo de actuación y en el impulso a innovaciones.





# Rutas

- 29 Calidad del servicio
- 30 Operación segura
- 31 Ecoeficiencia operacional

# Rutas

El Grupo CCR administra 3.265 kilómetros de rutas concedidas en Brasil. Por medio de las inversiones y mejoras que realiza, beneficia a poblaciones de municipios de los Estados de Mato Grosso do Sul, de Paraná, de São Paulo y de Rio de Janeiro. En total, son 10 unidades que administran y mejoran continuamente rutas federales y estatales.

Con la reestructuración organizacional del Grupo CCR, las unidades responsables por las rutas estatales paulistas responden al área de negocios CCR Rutas SP. Las rutas federales y de otros Estados, a su vez, son activos bajo la coordinación de CCR Rutas BR.

## CONCESIONES DEL GRUPO CCR

<b>CCR NovaDutra</b> • 1995 – 2021	<b>CCR ViaOeste</b> • 1998 – 2022	<b>CCR SPVias</b> • 2010 – 2028
<b>CCR ViaLagos</b> • 1996 – 2047	<b>CCR AutoBAn</b> • 1998 – 2027	<b>ViaRio</b> • 2012 – 2047
<b>CCR RodoNorte</b> • 1997 – 2021	<b>CCR RodoAnel</b> • 2008 – 2038	<b>CCR MSVia</b> • 2013 – 2044
<b>Renovias</b> • 1998 – 2022		

## CAPITAL SOCIAL Y DE RELACIONAMIENTO

Los programas Estrada para a Saúde (Camino hacia la Salud) y Caminhos para a Cidadania (Caminos hacia la Ciudadanía), administrados por el Instituto CCR, benefician a las comunidades en los municipios en que el Grupo CCR está presente.

## CAPITAL NATURAL

El reúso de residuos en obras y otras tecnologías innovadoras para pavimentación y construcción reducen los impactos ambientales de las operaciones.

## CAPITAL MANUFACTURADO

Las inversiones en mejoras en las rutas aumentan la seguridad, la comodidad y la fluidez para los usuarios que transitan por las rutas.



Inversiones en mejoras y concienciación para reducir drásticamente las muertes y heridas por accidentes en las rutas.



Modernización de la infraestructura con eficiencia aumentada en el uso de recursos y la adopción de tecnologías limpias y ambientalmente correctas.



162 grúas livianas y pesadas



2.447 teléfonos de emergencia instalados



Reducción de 19,3% en el número de muertes en las rutas del Grupo CCR con relación a 2010

# Calidad del servicio

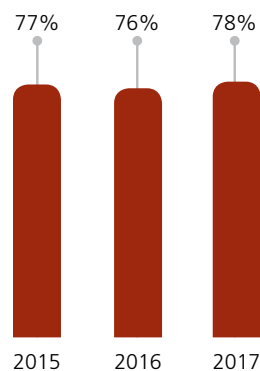
Las mejoras y la atención realizadas en las rutas administradas por el Grupo CCR tienen el objetivo de proporcionar la máxima satisfacción de los usuarios que transitan por esos caminos. Por eso, el servicio prestado por las unidades se apoya en cuatro pilares – Comodidad, Orientación, Fluidez y Seguridad –, dentro de los que son desarrollados diferentes proyectos e inversiones para permitir un desplazamiento seguro y confortable.

Entre esos proyectos están los programas de conservación de las rutas, por medio de actividades de limpieza, corte de césped en los canteros, mantenimiento de las placas de señalización y franjas, entre otros aspectos.

La calidad del servicio prestado a los usuarios es monitorizada, continuamente, por medio de diferentes herramientas. Anualmente, con el apoyo del Instituto Datafolha, el Grupo CCR promueve una encuesta con conductores de automóviles y camiones, transportistas y formadores de opinión. También son realizadas encuestas mensuales con los usuarios que precisaron atención en la ruta y con la atención de las oidorías.

Órganos externos, como la Confederación Nacional de los Transportes (CNT), también promueven evaluaciones anuales

## ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS



## ENCUESTA CNT DE RUTAS 2017



### MEJORES RUTAS DE BRASIL

- 1º Rodovia dos Bandeirantes (CCR AutoBAn)
- 4º Rodovia Anhangüera (CCR AutoBAn)
- 6º Rodovia Hélio Moreira Salles - SP-215 (Renovias)
- 8º Rodovia Castello Branco (CCR ViaOeste)
- 9º Rodovia SP-255 (CCR SPVias)
- 19º Via Dutra (CCR NovaDutra)

CCR ViaLagos tuvo la ruta evaluada como óptima en todas las categorías (estado general, pavimentación, señalización y geometría).

sobre las condiciones de las rutas brasileñas y eligen a las mejores de acuerdo con diferentes criterios técnicos. La Ruta de los Bandeirantes (SP-348), administrada por CCR AutoBAn, fue electa la mejor del país en 2017 – premio que recibe hace seis años consecutivos.

Las encuestas realizadas indican la satisfacción de los usuarios con las diversas inversiones realizadas en mejoras, pero indican que el costo de las tarifas de peaje es un aspecto crítico. Por eso, la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios, por medio de comunicaciones y mejoras constantes, es fundamental para agregar valor al modelo de negocio del Grupo CCR.



## Más agilidad en las obras

CCR AutoBAn concluyó, con casi tres meses de antelación, la entrega de la primera fase del Complejo Vial de Jundiaí (SP), una de las principales obras de mejora para garantizar más fluidez y seguridad a los usuarios de la Ruta Anhangüera. Los habitantes de la ciudad fueron beneficiados también con aceras para caminata y aproximadamente 1 kilómetro de ciclovia y postes de iluminación con lámparas LED. Para celebrar la entrega de las obras, CCR AutoBAn realizó, en cooperación con la municipalidad de Jundiaí, una carrera de calle en el nuevo Vial Municipal, totalizando casi 5 kilómetros de distancia.

# Operación segura

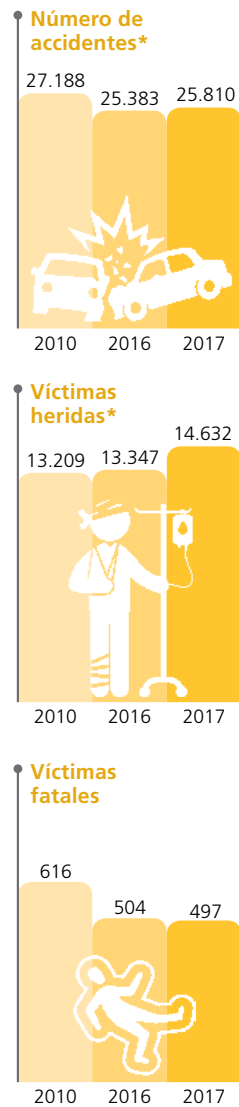
Además de aumentar la comodidad y la satisfacción de los usuarios, las inversiones realizadas por el Grupo CCR en las rutas administradas aumentan la seguridad para conductores, colaboradores y terceros que trabajan en la vía, habitantes de los municipios conectados por el camino, entre otros públicos. Sin embargo, la educación y concienciación para un tránsito más seguro son fundamentales para la reducción del número de accidentes en las rutas brasileñas.

Con ese objetivo, el Grupo CCR desarrolla el Programa de Seguridad Vial, que promueve la integración entre las unidades para el uso compartido de buenas prácticas e intercambio de conocimientos en tres frentes principales: educación, ingeniería y reglamentación y fiscalización. Entre las acciones desarrolladas están las inversiones continuas en campañas educativas y en la instalación y mantenimiento de equipamientos, como defensas metálicas y paneles luminosos informativos para los usuarios.

Los entrenamientos para los equipos que trabajan diariamente en las rutas son otro factor fundamental para garantizar la operación segura de las concesiones. Los colaboradores del Grupo CCR son capacitados continuamente para que puedan prestar el mejor servicio a los usuarios, atender las ocurrencias y emergencias en las rutas, al mismo tiempo en que adoptan comportamientos seguros para evitar atropellamientos y otros tipos de accidentes.

## Plan de Reducción de Accidentes

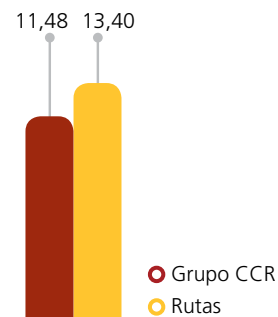
Desde 2015, alineado a las iniciativas globales para la reducción de muertes en el tránsito, el Grupo CCR consolida el Plan de Reducción de Accidentes (PRA) de manera corporativa, contribuyendo para la identificación de oportunidades y mejores prácticas entre los planes desarrollados por las concesionarias por determinación de las entidades reguladoras. Esa iniciativa va al encuentro de los objetivos de la Década de la Seguridad Vial, propuesta de la ONU para reducir en 20% el número de víctimas en accidentes en las rutas hasta 2020, con base en los indicadores de 2010.



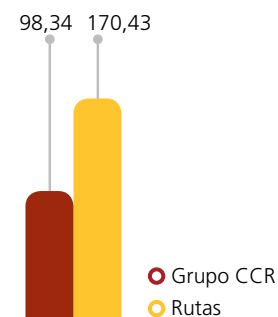
\*Información solamente de las concesiones controladas. Renovias y ViaRio no están contempladas.

Uno de los mayores desafíos de las concesiones viales en Brasil está relacionado a la ocurrencia de asaltos en las plazas de peaje. Situaciones de grave violencia pueden causar traumas físicos y psicológicos a los colaboradores y, por eso, el Grupo CCR presta toda la asistencia y atención necesarias para las víctimas de esas situaciones. El fortalecimiento de la alianza con el poder público, responsable por la seguridad de los ciudadanos, es fundamental para cohibir prácticas criminales y también viene siendo reforzada por las unidades.

## TASA DE LESIONES ENTRE EMPLEADOS\*



## TASA DE DÍAS PERDIDOS ENTRE EMPLEADOS\*



## Rapidez para emergencias

En 2017, los equipos de rescate de CCR ViaOeste y de CCR RodoAnel realizaron un entrenamiento en Protección Radiológica, Biológica y Química, impartido por la Marina de Brasil. Cerca de 20 colaboradores fueron capacitados para prestar una mejor atención en las ocurrencias con emergencias químicas.

Además de eso, las unidades también adoptaron un nuevo equipamiento, llamado Catchbag, para agilizar la atención en el caso de vuelcos de vehículos. Se trata de un sistema con dos almohadas inflables, posicionadas bajo un camión o un ómnibus volcado, que levantan al vehículo por la lateral. El equipamiento soporta una carga de hasta 45 toneladas y hace el servicio en hasta 12 minutos.

# Ecoeficiencia operacional

Las unidades de concesiones del Grupo CCR monitorizan permanentemente los impactos ambientales provenientes de las actividades desarrolladas y buscan, por medio de iniciativas y proyectos propios, mejorar el desempeño de sus negocios. En ese sentido, los puntos de mayor atención de las unidades están direccionados para reducir el consumo de agua y energía, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y la generación de residuos. Además de esos frentes, el Grupo CCR invierte en capacitaciones y campañas para aumentar la concienciación de sus colaboradores con enfoque en el uso racional de los recursos naturales.

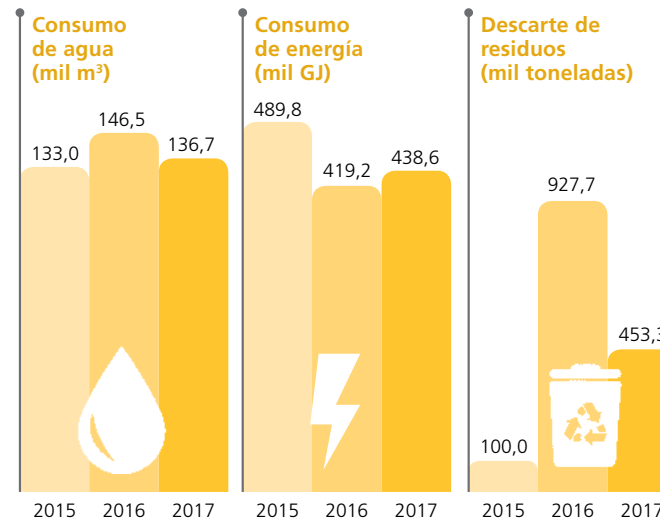
Con relación a la gestión del agua, las principales iniciativas desarrolladas en los últimos años y que tuvieron continuidad en 2017 fueron las direccionadas para promover el reúso y la captación de lluvia. Esas acciones son acompañadas por los Puestos Avanzados de Sostenibilidad asignados en cada una de las unidades del Grupo CCR.

Para reducir el consumo de energía, el Grupo CCR invierte, con el apoyo de CCR EngelogTec, en sistemas más eficientes de iluminación en las plazas de peaje y a lo largo de las rutas. Los equipamientos de auxilio a los usuarios, tales como los teléfonos para emergencias instalados en las rutas, ya funcionan con energía generada a partir de paneles solares fotovoltaicos. Otras alternativas para la generación propia de energía, a partir de fuentes limpias y renovables, están en estudio por la compañía.

La gestión de residuos es uno de los puntos centrales de atención para el Grupo CCR. Por medio de estudios y análisis, CCR Engelog busca cada vez más ampliar el reúso de los materiales que resultan de las obras en las rutas. Una de las alternativas en análisis es el reciclaje de esos residuos por medio del procesamiento en otras cadenas productivas.

En las obras del Complejo Jundiáí, en el sistema Bandeirantes-Anhanguera, fueron empleadas nuevas tecnologías para reutilizar los residuos de construcción y demolición en la pavimentación de la ruta. La reducción de costos alcanzada fue de 47% en comparación entre la solución adoptada y el método tradicional de usar materiales nuevos para las capas de pavimento implementadas.

## PRINCIPALES INDICADORES MEDIOAMBIENTALES\*

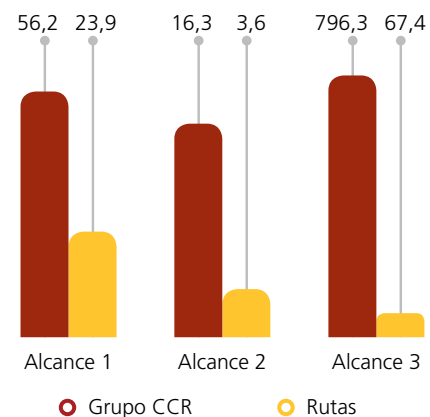


## Monitorización de las emisiones

Las emisiones de GEI del Grupo CCR son contabilizadas y acompañadas por medio del inventario de emisiones realizado anualmente de acuerdo con la metodología del programa brasileño GHG Protocol. Los datos obtenidos son divulgados anualmente en la plataforma de acceso público del sistema y también pasan por el proceso de auditoría externa.

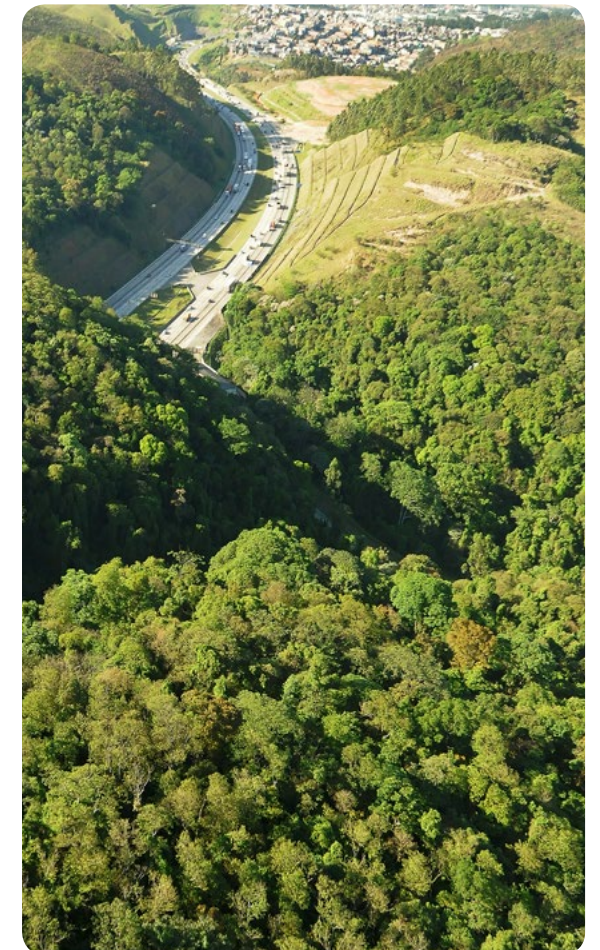
En las rutas, una de las principales fuentes de emisiones del Grupo CCR es la quema de combustibles para el movimiento de la flota necesaria para las operaciones. Las unidades orientan a los colaboradores a utilizar etanol, siempre que sea posible, como combustible preferencial para el abastecimiento de los vehículos.

## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (mil tCO<sub>2</sub>e)\*



\*Información solamente de las concesiones controladas. Renovias y ViaRio no están contempladas.

*La aplicación de tecnología de punta y la concienciación promueven la mejora en los controles y en el desempeño ambiental*



# Movilidad urbana

- 34 Calidad del servicio
- 35 Operación segura
- 36 Ecoeficiencia operacional



# Movilidad urbana

La actuación del Grupo CCR en el área de movilidad urbana contribuye para la mejora del transporte público y de la fluidez en los grandes centros urbanos. Las inversiones realizadas están alineadas al desafío global de transición para una economía de bajo carbono, dado que contribuyen para la reducción de vehículos particulares en las ciudades y no emiten gases de efecto invernadero directamente en su operación.

La implementación de diversas tecnologías innovadoras, como avisos digitales que direccionan a los usuarios hacia los vagones con más espacio, iniciativa pionera en el mundo, aumentan la comodidad y la satisfacción durante los desplazamientos.

La formación de alianzas sólidas con el poder concedente es estratégica para que la infraestructura de las ciudades pueda ser ampliada y mejorada, generando valor para toda la sociedad por medio de la prestación de un servicio público de calidad.

## CONCESIONES DEL GRUPO CCR

- ViaQuatro • 2010 – 2040
- CCR Barcas • 2012 – 2023
- VLT Carioca • 2013 – 2038
- CCR Metrô Bahia • 2013 – 2043



Resiliencia y la capacidad de adaptación de las ciudades a los cambios climáticos, contribuyendo también para la mitigación de la emisión de gases de efecto invernadero



Acceso a sistemas de transporte seguros, accesibles, sostenibles para todos, reduciendo el impacto ambiental negativo de las ciudades

R\$ 1,98 mil millones invertidos en 2017

28 VLTs en operación en Rio de Janeiro

830.000 pasajeros transportados, como promedio, todos los días (ViaQuatro y CCR Metrô Bahia)

# Calidad del servicio

La actuación del Grupo CCR en el área de movilidad urbana contribuye para la mejora de la fluidez y del transporte en grandes centros urbanos, ofreciendo comodidad y modernidad a los usuarios. Para la prestación del servicio con calidad e innovación, las inversiones son priorizadas y direccionadas de acuerdo con las necesidades y demandas de cada ciudad.

ViaQuatro, unidad del Grupo CCR que administra la Línea 4 – Amarilla de la red metroviaria de São Paulo, implementó un sistema que informa, en tiempo real, la capacidad de los vagones del tren de acuerdo con la ocupación de los usuarios. Las informaciones son transmitidas a paneles esquemáticos de colores instalados en todas las estaciones, posibilitando que las personas puedan dirigirse a los coches más vacíos y, así, embarcar con más rapidez y comodidad.

El proyecto de ViaQuatro fue reconocido con el premio Mejores Prácticas de Promoción y Comunicación en Movilidad Urbana, concedido por la Unión Internacional de los Transportes Públicos (UITP), en 2017. La premiación fue recibida en la ciudad de Montreal, Canadá.

En Salvador, CCR Metrô Bahia completó, en 2017, tres años de operación de la concesión de movilidad. El proyecto en la capital del estado de Bahia incluye la construcción de nuevas estaciones, además de la operación del modal ferroviario. El sistema, integrado hasta el aeropuerto, ha contribuido para disminuir el tiempo de trayecto de la población local, con más velocidad y comodidad en los viajes.

En el último año, la unidad del Grupo CCR recibió mención honrosa en el premio Oidorías Brasil 2017, concedido por la Asociación Brasileña de las Relaciones Empresa-Cliente (Abrarec). Entre las iniciativas desarrolladas por CCR Metrô Bahia para aumentar la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado está la Oidoría Itinerante, que presta atención presencial en las estaciones.

En Rio de Janeiro, el Grupo CCR es uno de los accionistas de VLT Carioca, modal de transporte inaugurado en 2016 y que hace la integración de la región portuaria al centro financiero y al Aeropuerto Santos Dummont, en la capital fluminense. Innovador desde su concepción, el VLT Carioca alcanzó, en el último año, la marca de 15 millones de pasajeros transportados.

## Desmovilización de CCR Barcas

El Grupo CCR asumió la concesión de las barcas del Estado de Rio de Janeiro en 2012 y, desde entonces, CCR Barcas invirtió R\$ 933.000 en la adecuación de las estaciones de embarque, mejoras de equipamientos y adaptaciones para aumentar la comodidad de los usuarios. La instalación de equipamientos de aire acondicionado, la reforma de embarcaciones y la adquisición de otras nuevas, la ampliación de las áreas de embarque y otras mejoras permitieron que el número de reclamos disminuyese 80%.

En 2017, debido a desequilibrios en el contrato firmado, fue requerida al poder concedente la devolución de la concesión, que será transferida a otra compañía, por medio de nuevo proceso licitatorio. El proceso de desmovilización de CCR Barcas ha sido implementado con el máximo de transparencia para los colaboradores y usuarios. El Grupo CCR ha seguido el cronograma establecido en el proyecto y la expectativa es que, en 2018, todo el proceso esté concluido.



# Operación segura

En los equipamientos de movilidad urbana, la seguridad de los usuarios y de los colaboradores es prioridad y sigue las directrices establecidas por el Grupo CCR. Por las características de cada equipamiento, no obstante, existen especificidades a ser abordadas por medio de proyectos e iniciativas conducidas directamente por las unidades.

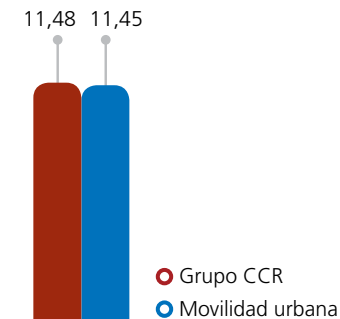
En las estaciones de metro de ViaQuatro y de CCR Metrô Bahia, por ejemplo, los trabajos que involucran movimiento de personas en grandes altitudes y mantenimientos en equipamientos eléctricos son observados con mayor atención. Los entrenamientos para colaboradores y terceros

siguen las determinaciones de las Normas Reglamentadoras (NRs) del Ministerio de Trabajo, así como la priorización de inversiones en mejoras de las instalaciones.

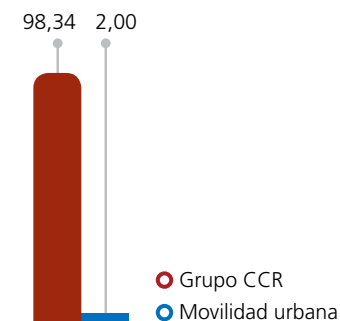
En CCR Barcas, las actividades tienen como enfoque la seguridad de los usuarios y colaboradores en las estaciones de embarque, locales que presentan los mayores riesgos de caídas, torsiones y accidentes con las personas. Las embarcaciones poseen todos los equipamientos necesarios para garantizar un trayecto seguro, como chalecos salvavidas, y colaboradores entrenados para eventuales emergencias que ocurran en el agua.



## TASA DE LESIONES ENTRE EMPLEADOS\*



## TASA DE DÍAS PERDIDOS ENTRE EMPLEADOS\*



\*Informaciones solamente de las concesiones controladas: ViaQuatro, CCR Barcas y CCR Metrô Bahia.

*Las actividades críticas para la seguridad de colaboradores, contratados y usuarios son mejoradas continuamente*

## Concienciación de los usuarios

ViaQuatro lanzó, en 2017, una campaña de comunicación para concienciar a los usuarios de las estaciones a adoptar un comportamiento más seguro. La concesionaria identificó el aumento de las ocurrencias causadas por hábitos aparentemente inofensivos, como leer o digitar en el celular mientras se camina en las plataformas y corredores.

En la campaña, las escaleras mecánicas fueron adhesivadas, paneles explicativos fueron instalados en las áreas internas de los trenes y fueron instalados paneles audiovisuales. En las estaciones Pinheiros y Luz, que concentran gran flujo de pasajeros, hubo una presentación artística sobre el tema a fin de concienciar a las personas de forma lúdica.



# Ecoeficiencia operacional

Los beneficios ambientales de las concesiones del Grupo CCR para los grandes centros urbanos son significativos. Los sistemas metroviales de São Paulo y de Salvador y el VLT en Rio de Janeiro, por ejemplo, son movidos a energía eléctrica y contribuyen para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en la medida en que promueven la sustitución de vehículos movidos a combustibles fósiles.

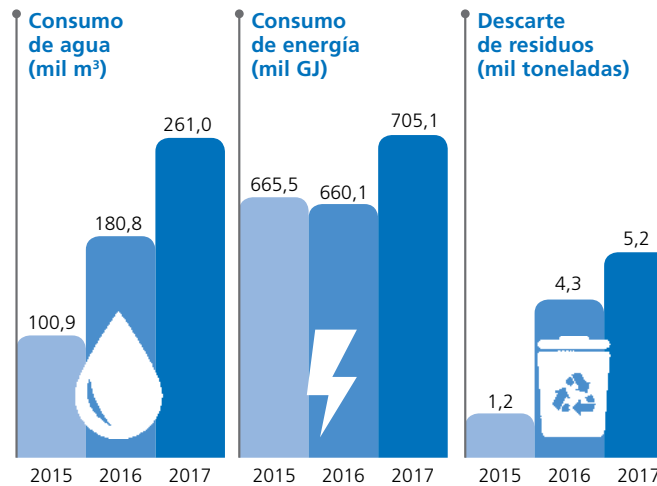
Para incentivar a los usuarios a adoptar el metro como medio principal de locomoción, CCR Metrô Bahia lanzó en 2017 la campaña "Bora de Metrô!" (¡Vamos en Metro!), con películas publicitarias exhibidas en la televisión y divulgación de informaciones relevantes para los pasajeros. Además, el Grupo CCR discute con el poder municipal las adecuaciones de las líneas de ómnibus en la ciudad, a fin de garantizar la mejor integración con el metro y traer más beneficios para la población local.

Las nuevas estaciones del metro de Salvador también fueron construidas teniendo el objetivo ambiental como un diferencial de sus proyectos. La arquitectura de los locales privilegió el uso de recursos naturales, como iluminación y ventilación natural, a fin de garantizar la mejor comodidad térmica para los usuarios y reducir la necesidad de consumo de energía para la refrigeración del aire.

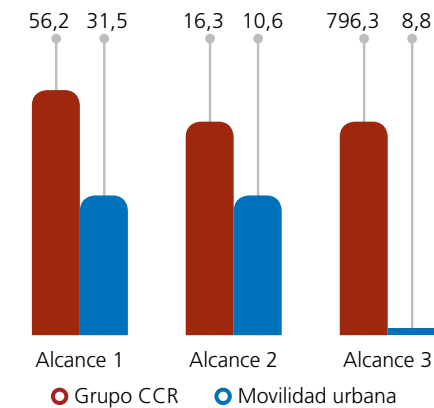
Esas nuevas instalaciones recibieron mención honrosa en la novena edición del Premio Bienal de Arquitectura de la Asociación Brasileña de los Estudios de Arquitectura (AsBEA). El proyecto también fue el único representante de América Latina entre los finalistas de la premiación internacional WAF World Architecture Festival 2017.

En ViaQuatro, la atención con el medio ambiente se desdobra también en iniciativas de participación y concienciación de los usuarios. Una de las iniciativas del último año fue la Casa Sostenible, una instalación itinerante autosuficiente en energía que sensibilizó a los

## PRINCIPALES INDICADORES MEDIOAMBIENTALES\*



## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (mil tCO<sub>2</sub>e)\*



\* Informaciones solamente de las concesiones controladas: ViaQuatro, CCR Barcas y CCR Metrô Bahia.

*Moviéndose sobre rieles, el VLT Carioca reduce su impacto sobre los recursos naturales y el paisaje urbano*

pasajeros exhibiendo soluciones para hogares con menor impacto ambiental. Monitores especializados demostraron a los visitantes ideas simples como calentadores solares de bajo costo y un sistema casero de tratamiento de residuos. Otro destaque fue la celebración de 30 años del Protocolo de Montreal, tratado internacional para la protección de la capa de ozono. La campaña abarcó el adhesivo de ambientes, vídeos en los monitores de los trenes y plataformas y la invitación para que los usuarios interactuasen en las redes sociales.

En el ámbito de las mejoras operacionales, las medidas se enfocaron en la reducción de la generación de residuos. ViaQuatro fue la primera del sector en firmar un acuerdo de colaboración para reciclar los uniformes descartados por sus colaboradores. Desde el inicio del proyecto, en junio de 2016, fueron recogidos 6.600 uniformes, que evitaron el uso de 16 metros cúbicos en vertederos y evitaron la emisión de 32 tCO<sub>2</sub>. En una iniciativa que alió comodidad para los pasajeros, seguridad de las operaciones y reducción del impacto ambiental, la empresa instaló 2.200 dispositivos hechos de material 100% reciclable para reducir el vano entre las plataformas y los trenes.



# Aeropuertos

- 39 Calidad del servicio
- 40 Operación segura
- 41 Ecoeficiencia operacional



# Aeropuertos

Desde 2012, el Grupo CCR aplica su capacidad de gestión y conocimiento técnico para la mejora de los aeropuertos, infraestructura esencial para el crecimiento económico y desarrollo de los países. Por medio de sus unidades, opera en Brasil, en Ecuador, en Costa Rica y en Curaçao.

En Estados Unidos, controla TAS – Total Airport Services, prestadoras de servicios aeroportuarios, y opera CCR USA, estructura direccionada para la promoción del desarrollo y gestión de aeropuertos en aquel país.

La inversión en el segmento aeroportuario es uno de los principales estímulos del Grupo CCR para promover su internacionalización y diversificación del portafolio. Siguiendo las directrices estratégicas, el crecimiento calificado en esa área de negocios está basado en la identificación de nuevas oportunidades y concesiones del mercado secundario.

**CONCESIONES Y EMPRESAS DEL GRUPO CCR**  
**Aeropuerto Internacional de San José** • 2012 – 2026  
**Aeropuerto Internacional de Curaçao** • 2012 – 2033  
**BH Airport** • 2014 – 2044  
**Aeropuerto Internacional de Quito** • 2015 – 2041  
**Total Airport Service (TAS)**

## CAPITAL FINANCIERO



La infraestructura aeroportuaria contribuye para el incremento de las actividades productivas y la generación de renta en los municipios

## CAPITAL SOCIAL Y DE RELACIONAMIENTO



Las mejoras e inversiones aumentan la satisfacción de los usuarios y generan reconocimiento para el Grupo CCR en premiaciones internacionales

## CAPITAL HUMANO



La expansión de los negocios del Grupo CCR, inclusive en el exterior, crea nuevas oportunidades para los colaboradores y exigen calificación profesional

AEROPUERTOS



Acceso a sistemas de transporte seguros, accesibles y sostenibles para todos, fortaleciendo el patrimonio cultural y el desarrollo local



Modernização da infraestrutura com eficiência aumentada no uso de recursos e a adoção de tecnologias limpas e ambientalmente corretas

Vuelos para **49** destinos de cabotaje e internacionales saliendo de Belo Horizonte

**R\$ 131 millones** invertidos en obras y mejoras por BH Airport en 2017

Aeropuerto de Quito electo **el mejor** de Sudamérica por cuarto año consecutivo por World Travel Awards

# Calidad del servicio

La calidad del servicio está en la esencia del modelo de gestión de las unidades de concesión de aeropuertos del Grupo CCR. Tanto en Brasil como en el exterior, las inversiones son realizadas con enfoque en aumentar la comodidad de los pasajeros, mejorar las condiciones de trabajo de las compañías aéreas y buscar la integración con otros terminales, ampliando las opciones de vuelos y destinos para los usuarios.

Uno de los principales ejemplos de cómo esa forma de actuación se materializa es el Aeropuerto Internacional de Quito, administrado por Quiport. El aeropuerto fue escogido, por segundo año consecutivo, el mejor de Sudamérica en el premio World Airport, producido por la empresa de consultoría británica Skytrax a partir de una encuesta global de satisfacción con clientes de aeropuertos de todo el mundo. Además, Quiport recibió la clasificación cuatro estrellas (hay sólo otra en el continente) y también fue electa la empresa que tiene los mejores colaboradores.

En Brasil, BH Airport hace la gestión del Aeropuerto Internacional de Belo Horizonte, en Minas Gerais. Desde cuando venció la concesión, en 2014, la unidad asumió la misión de prestar un servicio de excelencia a los pasajeros y visitantes, con una estructura especialmente dedicada a la monitorización de indicadores de satisfacción y calidad. Esos indicadores, inclusive, forman parte de los requisitos contractuales con la Agencia Nacional de Aviación Civil (Anac).

El Plan de Calidad del Servicio reúne a las iniciativas en el tema previstas para el año y los controles a ser aplicados. Mensualmente, BH Airport monitoriza 34 indicadores definidos por la Anac, que incluyen desde la limpieza de los ambientes del aeropuerto hasta el tiempo de fila para el control de embarque (revista de los equipajes de mano) y la percepción de pasajeros sobre la calidad y el costo de los servicios. Paralelamente a esos procesos, la Secretaría de Aviación Civil (SAC) realiza trimestralmente una encuesta de satisfacción de los pasajeros en 38 ítems de infraestructura, atención, servicios y gestión de los 15 principales aeropuertos del país.

Las obras de expansión y adaptación del aeropuerto están entre los factores con mayor impacto en la satisfacción de los pasajeros y visitantes. En ese contexto, la entrega del nuevo terminal de pasajeros, en diciembre de 2016, tuvo impacto positivo en los indicadores de calidad de servicio del último año, con ampliación del zaguán de embarque y desembarque y de las áreas comerciales y de restitución de equipaje, nuevos puentes de embarque y más vacantes de estacionamiento. Los aspectos de accesibilidad también son mejorados continuamente por las obras y ampliaciones. Cerca de R\$ 150 millones ya fueron invertidos en ese tipo de adaptación, garantizando baños accesibles, piso táctil y ascensores.



## Conectividad en Minas Gerais

El Aeropuerto Internacional de Belo Horizonte, administrado por BH Airport, tiene potencial para transformarse en uno de los mayores centros de distribución de vuelos del país e integración de pasajeros, por su localización privilegiada. Con eso, la concesión tiende a volverse un vector de crecimiento y desarrollo para el Estado.

Para materializar ese potencial, el terminal depende del mantenimiento del cierre del Aeropuerto de Pampulha para vuelos comerciales locales. Esa restricción está siendo discutida por el poder concedente y, si fuere retirada, dificulta la operación de las compañías aéreas en la organización de conexiones e integración de los pasajeros provenientes de otras localidades.

BH Airport ha buscado involucrar a toda la sociedad y concienciar a la población sobre la importancia del aeropuerto para los habitantes de Minas Gerais, para el desarrollo del Estado y, además, para el cumplimiento de las metas previstas en el contrato de concesión.



# Operación segura

La gestión de seguridad en los aeropuertos del Grupo CCR es estructurada en tres frentes: seguridad del trabajo, operacional y aeroportuaria.

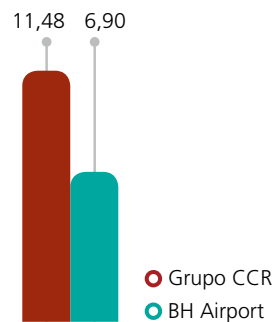
En Brasil, por ejemplo, BH Airport ya posee índices considerados bajos de frecuencia y gravedad de accidentes y busca constantemente la meta de cero accidentes. El equipo especializado trabaja continuamente en campañas de concienciación, mejora de los mecanismos de gestión e inspecciones de campo para verificar potenciales riesgos a la seguridad de los trabajadores.

La seguridad operacional, a su vez, es un frente no siempre visto por los pasajeros y visitantes y abarca las áreas de las pistas, edificios y terrenos adyacentes a los terminales. En ese contexto, son administrados los riesgos en el movimiento de aeronaves y vehículos y en el mantenimiento de las pistas.

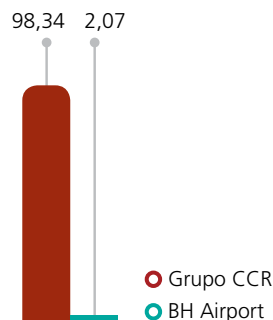
La seguridad aeroportuaria abarca la vigilancia de los terminales, el control de acceso a las diversas áreas del aeropuerto, la inspección de pasajeros y equipajes de mano y la seguridad de cargas y equipajes despachados, entre otros aspectos. En 2017, BH Airport implementó el Programa de Prevención de Sustancias Psicoactivas (PPSP), en el que todos los colaboradores con acceso a áreas restringidas del aeropuerto pasan por evaluaciones

periódicas para identificar si hubo uso de alcohol o drogas. Los profesionales eventualmente reprobados pierden el derecho de acceso a las áreas controladas y pasan por un programa de acompañamiento para mejora en salud y calidad de vida.

## TASA DE LESIONES ENTRE EMPLEADOS



## TASA DE DÍAS PERDIDOS ENTRE EMPLEADOS



## Parámetros integrados

En 2017, BH Airport definió, en conjunto con las demás empresas que operan dentro del aeropuerto, estándares mínimos de seguridad del trabajo para todos los profesionales que actúan en sus instalaciones. La decisión fue tomada en consenso en la Cipa Integrada, un foro de seguridad que es constituido por más de 100 integrantes, entre técnicos de seguridad y representantes de toda la comunidad aeroportuaria. Reflejados en una norma interna, los nuevos parámetros contribuyen para la seguridad de todo el aeropuerto, superando las exigencias regulatorias para el tema.



# Ecoeficiencia operacional

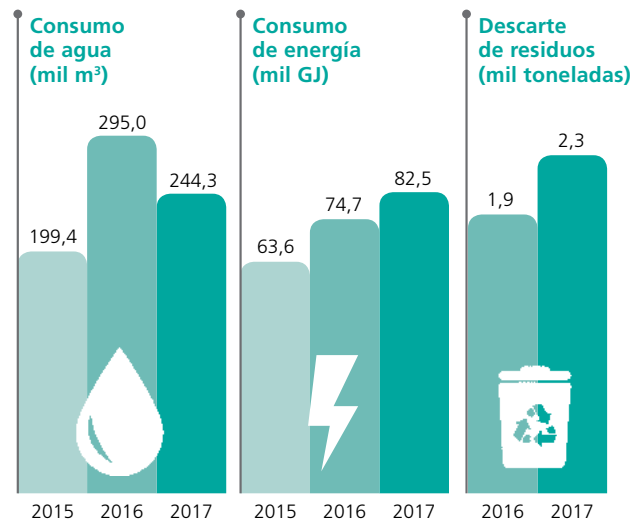
Para realizar la gestión de aspectos ambientales, dentro de BH Airport, el Grupo CCR cuenta con el Sistema de Gestión Integrado (SGI). Las diversas áreas son responsables por garantizar la atención a las condicionantes de los licenciamientos ambientales y reportar los indicadores de control al equipo corporativo de medio ambiente.

Actualmente, la compañía monitoriza a cerca de 280 condicionantes, cuyo reporte tempestivo a los órganos fiscalizadores es seguido rigurosamente, a fin de asegurar la continuidad de las operaciones en el aeropuerto. Todos los aspectos ambientales son administrados continuamente teniendo como objetivo esa conformidad legal.

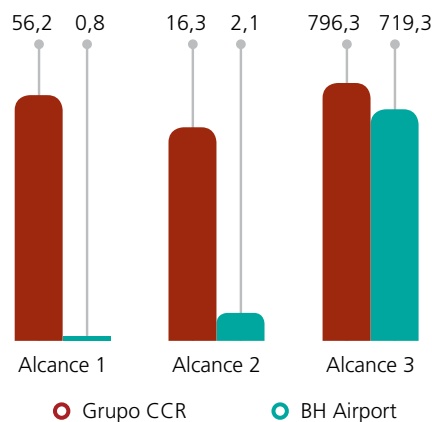
Además, las cuestiones referentes al consumo de agua y energía también tienen impacto significativo en los costos operacionales. La definición de metas para reducción en el consumo de recursos o en la generación de impactos está en evaluación por BH Airport.

Uno de los objetivos en el mediano plazo es buscar la Airport Carbon Accreditation, iniciativa internacional que establece niveles voluntarios de los aeropuertos acreditados para la monitorización y disminución de emisiones de gases de efecto invernadero. Esa evolución debe ser realizada de manera integrada a la certificación del SGI en las ISOs 9000 y 14000, de la OHSAS 18000 y de los RBACs (Reglamentos Brasileños de Aviación Civil).

## PRINCIPALES INDICADORES MEDIOAMBIENTALES DE BH AIRPORT



## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (mil tCO<sub>2</sub>e)



Entre las prioridades en la gestión ambiental de BH Airport están aspectos como agua, energía y emisiones de gases de efecto invernadero



# Perspectivas

La retomada del crecimiento económico de Brasil puede ocurrir de forma más acelerada en 2018, como señalaron los indicadores de productividad y empleabilidad de la población a fines del último año, pero los desafíos aún serán grandes para el desarrollo de nuevos negocios y la inversión en infraestructura en el país. El escenario político aún es incierto y las elecciones para los gobiernos federal y estatal, programadas para el último trimestre del período, tomarán el frente en el debate institucional, dividiendo la atención con la necesidad de mejorar las condiciones de los activos nacionales.

El Grupo CCR, además de la excelencia en la gestión de su portafolio, estará atento a las oportunidades que surgirán en Brasil y en el exterior, ya sea para la conquista de nuevas concesiones o de proyectos del mercado secundario. Adicionalmente, la compañía está preparada para fomentar la discusión sobre la importancia de las inversiones en infraestructura en el ámbito nacional.

Algunas iniciativas en ese sentido ya comenzaron a ser desarrolladas en 2017. En setiembre del último año, el Grupo CCR fue uno de los participantes de la décima edición del Congreso Brasileño de Rutas y Concesiones, realizado en Brasilia. En el evento, los paneles de discusión trataron temas como eficacia de la planificación

de la infraestructura, financiación de los programas de concesión de rutas, la función de los órganos de control, el papel del Poder Judicial en la evolución de la jurisprudencia involucrando al sector, y la actuación del Congreso Nacional y órganos de control con relación al tema.

La edición más reciente del ranking de competitividad de los países, divulgada por el Foro Económico Mundial, coloca a Brasil en la 80ª posición de una lista con 137 naciones. En ese levantamiento, la infraestructura es el segundo pilar más importante para estimular la capacidad de que un país compita en el mercado global, atrás solamente de la solidez de las instituciones. En el mismo sentido, un estudio de la Confederación Nacional de los Transportes muestra que, sólo en 2016, la inversión privada en las rutas brasileñas fue mayor que el doble de lo realizado por el gobierno federal.

En los negocios actuales, el Grupo CCR continuará atento a las oportunidades existentes en las concesiones que ya administra, manteniendo la disciplina de capital que baliza la gestión de los negocios. En el ámbito de las rutas estatales paulistas, acompañará la evolución de los aditivos contractuales firmados en 2006 para garantizar el equilibrio económico-financiero de los contratos administrados por CCR SPVias y Renovias.

Otro desafío es el mantenimiento de las inversiones por CCR MSVia, que retomó parcialmente las obras de duplicación de la BR-163, en el estado de Mato Grosso do Sul, el último año. Serán invertidos cerca de R\$ 143 millones en 12,5 kilómetros de duplicaciones y 84 kilómetros de restauración de pavimento en varios trechos de la ruta. El reequilibrio del contrato en esa concesión se debe a una combinación de atrasos en la emisión de la Licencia Ambiental (resultando en la liberación sólo parcial de trechos para las obras de duplicación) con el cambio de las bases para financiación por el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y por el banco Caixa Económica Federal.


En el escenario internacional, el Grupo CCR está estructurado para identificar oportunidades de expansión de sus negocios en naciones de Sudamérica y en Estados Unidos, país en que hay una demanda creciente por inversiones en el sector aeroportuario.

La reestructuración organizacional finalizada en 2017, resultado del proyecto Repensar, y la solidez financiera colocan al Grupo CCR en condiciones favorables para un nuevo ciclo de crecimiento. Las nuevas áreas de negocio, más dedicadas y próximas de las unidades, están preparadas para evaluar los riesgos y oportunidades, identificando nuevos caminos para el crecimiento calificado y sostenible de todos los negocios.

El Grupo CCR también apoyó el proyecto “Em Movimento” (En Movimiento), serie de seis películas que muestran cómo el transporte, saneamiento, movilidad urbana y otras infraestructuras contribuyen para el crecimiento económico e impactan positivamente en la sociedad. Con esa iniciativa, la compañía busca movilizar a la sociedad alrededor de la discusión sobre el crecimiento de la participación de la iniciativa privada en el desarrollo nacional.

**Haga clic aquí** y conozca las películas de la serie “En Movimiento”





El Informe Anual y de Sostenibilidad del Grupo CCR está de acuerdo con la estructura de relato propuesta por el Consejo Internacional para el Relato Integrado y las informaciones presentadas en este documento fueron obtenidas con los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas y validadas por la Dirección.

Con esta publicación, ambicionamos que nuestros públicos de interés, en especial los proveedores de capital financiero, tengan acceso a informaciones precisas y objetivas sobre cómo el Grupo CCR administra los riesgos y evalúa oportunidades para la generación de valor integrada y el fortalecimiento de los impactos positivos de su modelo de negocios.

Agradecemos a todos los que contribuyeron para que el Informe Anual de Sostenibilidad pudiese llegar a todos los interesados.

**Cordialmente,**  
**Dirección del Grupo CCR**

#### **Créditos**

**Coordinación General** | Equipo de Sostenibilidad y Comunicación del Grupo CCR  
**Contenido, diseño e infografía** | usina82  
**Fotos** | Acervo CCR

