



RA2017

Sumário

A Invepar

Realizações

Gestão

Desempenho

Sobre

GRI

invepar

RELATÓRIO ANUAL 2017

Sumário

03 *Mensagem do Presidente*

05 *Mensagem do Conselho*

07 **A Invepar**

08 *Sobre a Invepar*

11 *Trajatória*

15 *Identidade Corporativa*

16 *Governança Corporativa*

21 *Estratégia*

22 *Prêmios e Reconhecimentos*

24 **Realizações 2017**

25 *Destaques*

26 *Invepar Aeroportos*

36 *Invepar Mobilidade Urbana*

46 *Invepar Rodovias*

58 **Gestão Invepar**

59 *Controlador Estratégico*

64 *Gestão de Riscos e Compliance*

66 *Gestão de Pessoas*

68 *Gestão dos Resultados*

69 *Gestão da Engenharia*

70 *Gestão de Suprimentos*

71 *Gestão da Sustentabilidade*

74 *Relacionamento Comunitário*

75 **Desempenho Econômico-financeiro**

76 *Sobre a Consolidação*

77 *Receita Operacional*

78 *Custos e Despesas*

80 *EBITDA e Margem EBITDA*

81 *Resultados*

83 *Disponibilidades e Endividamento*

84 *Principais Investimentos*

85 **Sobre este relatório**

86 **Índice GRI**

Mensagem do Presidente



(Erik Breyer – Diretor-Presidente da Invepar)

Em 2017, após enfrentar com resiliência os últimos três anos de uma crise econômico-financeira sem precedentes no país e que refletiu fortemente no setor de infraestrutura, a Invepar optou por olhar para dentro e se reorganizar. Vimos como solução unir esforços para redesenhar nossos processos, rever a estrutura organizacional e capturar as oportunidades de sinergia nas empresas do grupo. Assim fi-

zemos e o resultado desse trabalho foi a conquista de ganhos de negociação em escala nos contratos de serviços e compras de materiais, otimização de recursos e uma relevante redução de custos que atingiu R\$ 92 milhões.

Fechamos o ano de 2017 com o EBTIDA ajustado de R\$ 2 bilhões, alinhado ao orçamento previsto, com um crescimento de 9,7% em comparação a 2016. A Invepar se manteve como o maior operador de aeroporto privado e de mobilidade urbana brasileiro e como o segundo maior em rodovias. Os principais impactos positivos para esse resultado foram a retomada do número de passageiros, principalmente internacionais, e o crescimento da movimentação de cargas, ambos em GRU Airport, além do aumento de receitas nas empresas do grupo.

A inovação fez parte da estratégia de recuperação de nossa receita, sobretudo no segmento de mobilidade urbana. O MetrôRio firmou parcerias de integração modal para promover facilidades e mais conveniência para o cliente em seu deslocamento, como integração com tiquete de vans, ônibus, BRTs e táxis. O VLT Carioca iniciou a operação da Linha 2 e foi avaliado positivamente por 92% dos usuários em pesquisa da Datafolha.

Em Rodovias, com a revisão de processos e reorganização da estrutura, desenvolvemos novas ferramentas para acompanhar indicadores e padronizamos atividades, o que reduziu cus-

A inovação fez parte da estratégia de recuperação de nossa receita. O MetrôRio firmou parcerias de integração modal e o VLT Carioca iniciou a operação da Linha 2, sendo avaliado positivamente por 92% dos usuários.

tos e elevou o nível de qualidade de serviços e de planejamento. Já no segmento de Aeroportos, a maior conquista foi a antecipação do pagamento da outorga fixa de 2018 de GRU Airport. Com isso, no aspecto econômico-financeiro, o Aeroporto Internacional de São Paulo tornou-se plenamente operacional, não necessitando mais de aporte de seus acionistas e podendo agora focar energias na geração de receita e nas entregas previstas no contrato de concessão.

Evoluímos também nas ações baseadas nos valores e princípios éticos da Companhia com a conclusão de vários trabalhos de ABC *due diligence* e revisões forenses, sem qualquer indicação de ilícitos e desvios legais encontrada. Lançamos a nossa Política de Integridade, que afirma publicamente diretrizes complementares ao nosso Código de Ética e Conduta e esses esforços nos possibilitaram atravessar o período de maneira firme, sólida e transparente.

O conjunto de ações implementadas em 2017 e seus reflexos econômicos nos renderam uma melhora no Resultado do Exercício de 2017 em 180,3% em relação a 2016. O grupo registrou resultado de R\$ 334 milhões negativos no encerramento do ano, comparados aos R\$ 960,8 milhões negativos do ano anterior. Apesar de 2017 ter si-

do mercado pela falta de investimentos, sentida em todos os setores da economia, e pela frustração expressiva de demanda, os resultados nos apontam que estamos no caminho certo.

No segmento de Rodovias, tivemos uma queda de 18,7% do número de Veículos Equivalentes Pagantes (VEPs) em relação a 2016, principalmen-

te em função da venda da LAMSAC, no Peru. Em Mobilidade, também vimos uma queda importante de 15,7% no número de passageiros transportados (em bases comparáveis), se olharmos para o ano anterior. Os avanços no grupo Invepar, portanto, só foram possíveis devido à determinação e integração das equipes da Matriz e das empresas do grupo, focadas na melhoria de processos e na busca por melhores resultados.

Esses fatores foram decisivos para manter a Companhia competitiva e atrativa no mercado, sendo uma boa solução no desenvolvimento de infraestrutura no Brasil. O que reforça essa nossa convicção foi a firme proposta de investimento do fundo Mubadala aos nossos acionistas Previ, Petros e Funcef, para aquisição de até 50,1% de participação na Companhia, cujos detalhes estão descritos nos fatos relevantes publicados no segundo semestre de 2017.

Sabemos que os desafios de 2018 também serão grandes e a consolidação do nosso novo modelo de gestão de resultados está entre as prioridades para nos prepararmos para aproveitar as oportunidades futuras com a retomada da economia brasileira. Assim, acreditamos que manteremos a sustentabilidade dos nossos negócios atuais e dos novos que poderão surgir. Vamos continuar como uma plataforma de infraestrutura de grande relevância no cenário nacional.

Que o Relatório Anual de 2017 seja uma fonte útil de consulta. Boa leitura.

Erik Breyer

Trecho da CART no interior de São Paulo



Mensagem do Conselho

Diante de mais um ano de cenário desafiador no setor de infraestrutura – do ponto de vista econômico-financeiro, regulatório ou reputacional – a Invepar reagiu, em 2017, de forma extremamente diligente, com disciplina de custos, trabalho de equipe e postura transparente, o que fez o grupo entregar seus resultados esperados em um ano no qual a demanda do setor foi cadente.

A Invepar ainda colheu frutos de um novo modelo de gestão iniciado há dois anos, que culminou, em 2017, com a centralização de processos e unificação de práticas, gerando redução de exposição a riscos e resultados significativos de qualidade, como a pesquisa de satisfação do MetrôRio, que recebeu 82% de aprovação dos usuários, além da pesquisa da Secretaria Nacional de Aviação Civil – SAC, em GRU Airport, que apontou o aeroporto como o melhor do país no quarto trimestre de 2017, na categoria acima de 15 milhões de passageiros por ano. O grupo também conseguiu efetuar redução de custos com iniciativas como a diminuição de 32% no número de cargos gerenciais.



(Vista do pier de embarque do Terminal 3)



A empresa, além de rever todos os seus processos, ampliou interna e externamente seus mecanismos de transparência e reagiu de forma rápida e competente às solicitações do Conselho de Administração, como o aprofundamento do tema integridade. A Companhia fortaleceu seus processos de *compliance*, lançou o novo Programa de Integridade e concluiu um robusto plano de auditoria, que incluiu *ABC due diligence* em todas as suas empresas, auditorias forenses, além do fortalecimento do plano de auditoria interna.

Todo esse trabalho, principalmente interno, executado ao longo de 2017 e dos últimos anos, propiciou a captura de sinergia entre as empresas da Invepar, contribuindo para o compartilhamento de melhores práticas, agregando valor ao negócio e colaborando para a atratividade da Companhia no mercado.

Os resultados dos trabalhos de auditoria e revisão de processos foram significativos para me-

lhorar procedimentos e dirimir eventuais dúvidas. Importante ressaltar o alinhamento entre acionistas, conselheiros e diretores na ênfase que foi dada à abrangência e profundidade desses trabalhos. A postura transparente da empresa, bem como o diálogo franco e aberto com seus *stakeholders*, vem rendendo à Invepar respeito e confiança, reforçando nossa convicção de que programas de integridade devem ser estruturados e considerados prioridade nas empresas prestadoras de serviços públicos.

Parte de um setor extremamente dependente do contexto macroeconômico do país, a Invepar encerrou 2017 com resultados positivos para a empresa, estando hoje em uma posição mais estável, tranquila e robusta para enfrentar os desafios da gestão de infraestrutura de transportes no Brasil. E, certamente, quando for o momento, a Companhia estará pronta para voltar a crescer e contribuir para a redução dos gargalos de infraestrutura de transporte do país.

(Operação do MetrôRio na capital fluminense)

A Invepar

- 08 *Sobre a Invepar*
- 11 *Trajectoria*
- 15 *Identidade Corporativa*
- 16 *Governança Corporativa*
- 13 *Estratégia*
- 15 *Prêmios e Reconhecimentos*

Sobre a Invepar

Uma das maiores gestoras privadas de mobilidade urbana e infraestrutura de transporte da América Latina, a Invepar possui hoje 11 concessões em seu portfólio por meio de suas controladas e *joint ventures* nos segmentos de Rodovias, Aeroportos e Mobilidade de Urbana.

No segmento de Aeroportos, a Matriz controla a concessionária do Aeroporto Internacional de São Paulo (GRU Airport), o maior da América do Sul em passageiros e volume de carga.

Já no segmento de Mobilidade Urbana, a Invepar está presente por meio da concessão do MetrôRio e da concessionária VLT Carioca, ambas na cidade do Rio de Janeiro. A Invepar possui também a empresa MetrôBarra S.A., responsável pela aquisição e disponibilização dos materiais rodantes e sistemas que são utilizados na Linha 4 do metrô no estado do Rio de Janeiro, que entrou em operação para a população em 2016.

Atualmente, a Invepar administra oito concessões no segmento de Rodovias, com um total de 2.337 quilômetros entre corredores principais, vicinais e acessos sob sua responsabilidade. No Rio de Janeiro, a Invepar possui a LAMSA – Linha Amarela S.A., a ViaRio e a CRT – Concessionária Rio-Teresópolis. Em São Paulo, a CART – Concessionária Auto Raposo Tavares, e em Minas Gerais, Distrito Federal e Goiás, a Via040. Na Bahia, a CLN – Concessionária Litoral Norte e a



A Invepar e suas controladas oferecem mobilidade com segurança em seus modais de transporte



CBN – Concessionária Bahia Norte e, em Pernambuco, a CRA – Concessionária Rota do Atlântico.

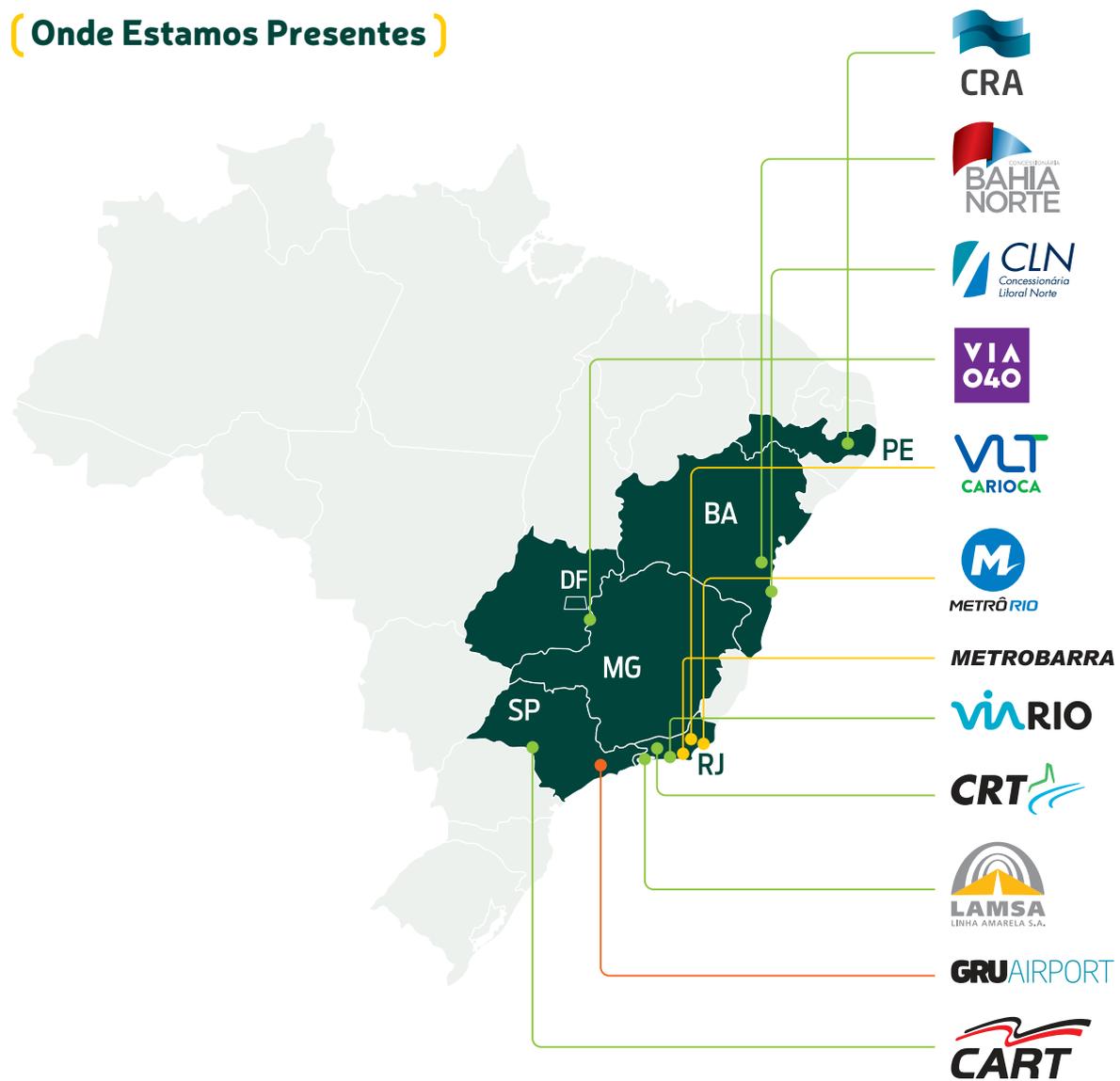
Com 7.677 colaboradores próprios, a Invepar, o Instituto Invepar e todas as empresas controladas do grupo são signatários do Pacto Global da ONU desde 2010. Em dezembro de 2016, a Invepar e suas controladas assinaram o Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, como parte de seus esforços de aprimorar o *compliance* corporativo. Em 2017, o grupo concluiu sua nova Política de Integridade, estabelecendo diretrizes complementares ao seu Código de Ética e Conduta. Além disso, foi aprovada a Política de Consequências, que define diretrizes para a aplicação de consequências nos casos de violação aos princípios de valores éticos do grupo Invepar.

Destaques Invepar

Sendo uma das maiores gestoras de mobilidade urbana da América Latina, a Invepar conta com:

-  **2.337**
Quilômetros de Rodovias
-  **7.677**
Colaboradores Próprios
-  **11**
Concessões

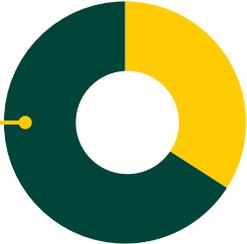
(Onde Estamos Presentes)



-  Aeroportos
-  Mobilidade Urbana
-  Rodovias

A Invepar está presente em 6 estados brasileiros (SP, RJ, MG, BA, GO e PE) + DF que, juntos, representam aproximadamente

65% do PIB Nacional



Fonte: IBGE 2015

Trajetória





Grupo assume concessão da CRT (Rio de Janeiro)



Grupo assume concessão da CBN (Bahia)



Contrato da LAMSA é prorrogado por mais 15 anos até 2037



Vitória no leilão da CRA (Pernambuco)



Invepar incorpora Vía Parque Rímac, a LAMSAC, no Peru



Vitória no leilão de GRU Airport – Aeroporto Internacional de São Paulo. Entrada da Invepar no setor aeroportuário



Vitória no leilão da via expressa ViaRio (Rio de Janeiro)



12 novos trens entram em operação no MetrôRio

2010

2011

2012



Inauguração do edifício-garagem de GRU Airport, com 2.644 vagas



Vitória no leilão do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) do Rio de Janeiro



Entrega dos últimos 7 novos trens do MetrôRio, ampliando a capacidade do sistema em 60%



Extensão do contrato da Concessionária LAMSAC



Vitória no leilão da BR-040, trecho entre Juiz de Fora e Brasília



Extensão do contrato da CBN para a construção da Via Metropolitana Camaçari-Lauro de Freitas (Bahia)



Inauguração do Terminal de Passageiros 3 de GRU Airport



Começo das operações da CRA e da VIA 040



Chegada de 15 trens para operação da Linha 4 do metrô do Rio de Janeiro

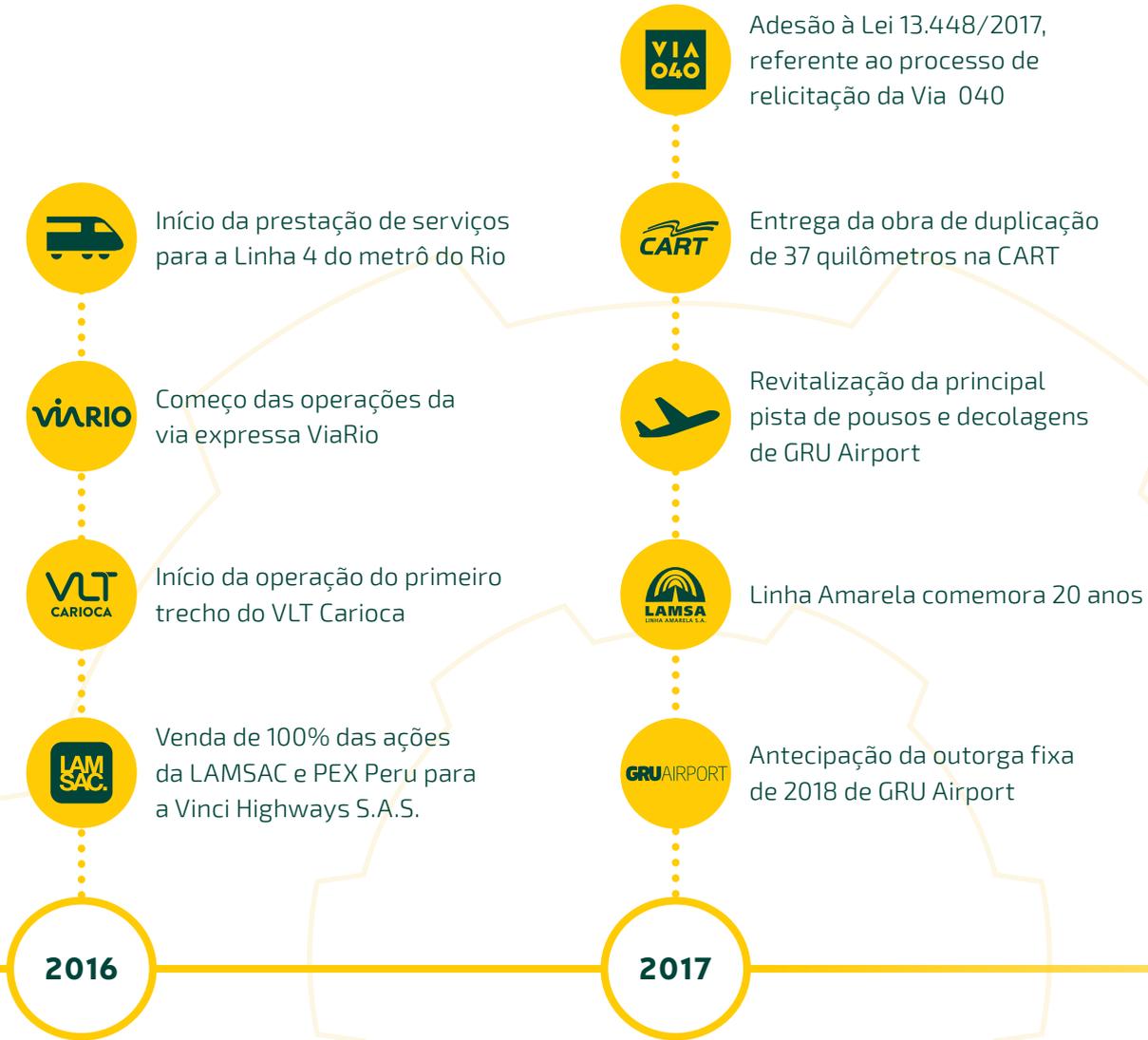


Conclusão da primeira fase do retrofit dos terminais 1 e 2 de GRU Airport

2013

2014

2015



Identidade Corporativa

Visão

Ser líder e referência internacional no segmento de infraestrutura de transportes.

Missão

Prover e operar infraestrutura de transportes com excelência na prestação de serviços e na geração de resultados que superam as expectativas da sociedade, clientes e acionistas.

Valores

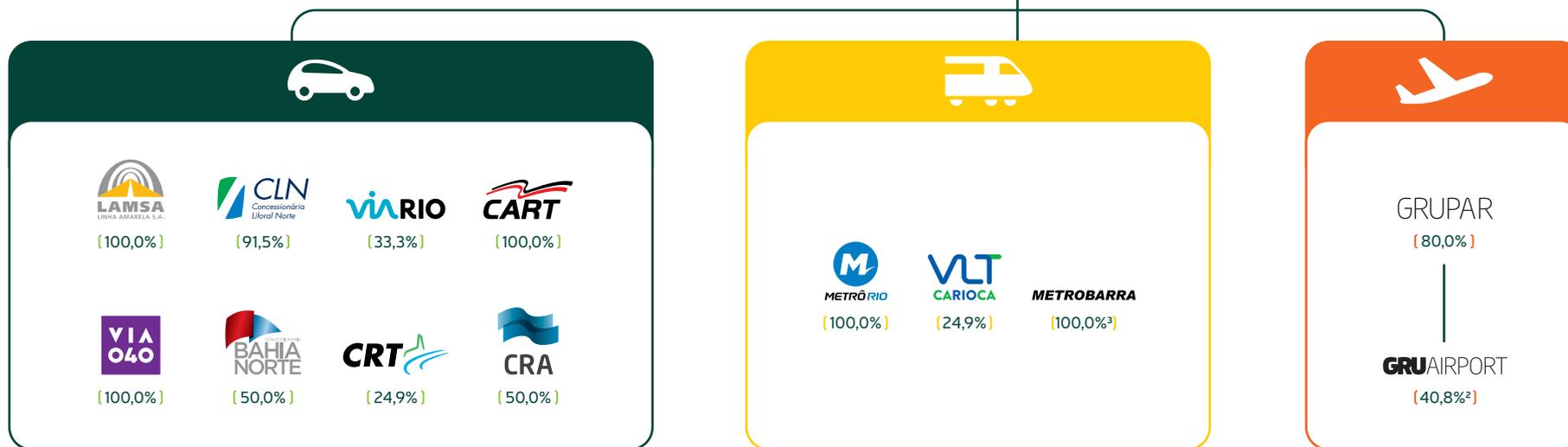
Operar com base nas melhores práticas de governança corporativa, sempre valorizando:

Pessoas e Equipes
Honestidade
Responsabilidade Socioambiental
Empreendedorismo
Comprometimento
Respeito

Governança Corporativa

(Perfil de Governança)

A Invepar possui registro de companhia aberta desde 2000, sendo classificada como Categoria A, que autoriza a negociação de quaisquer valores mobiliários do emissor, conforme a Instrução CVM 480/09. Todas as ações da Invepar se encontram, hoje, em poder de seus quatro únicos acionistas, de acordo com o organograma a seguir:



1. Acionista em fase de desinvestimento. Conforme informado nos Relatórios Anuais dos anos anteriores, a OAS apresentou pedido de recuperação judicial e colocou à venda sua participação acionária na Invepar. 2. A Invepar detém 80% do Aeroporto de Guarulhos Participações S.A., que detém 51% do Aeroporto de Guarulhos. 3. A MetrôBarra é responsável apenas pela locação dos trens e serviços utilizados na Linha 4.

(Estrutura de Governança)

Conselho de Administração

O Conselho de Administração atua de forma estratégica, definindo a política e orientação geral dos negócios da Companhia, conforme seu Estatuto Social. O Conselho é composto por oito membros e seus respectivos suplentes, todos naturais e residentes no País, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral da empresa. Cada

acionista indica dois representantes. O mandato é de dois anos, sendo permitida a reeleição.

O Conselho conta com quatro Comitês de Assessoramento: Comitê Financeiro e de Investimento; Comitê de Obras; Comitê de Recursos Humanos e Governança e Comitê de Auditoria.

A Invepar tem, ainda, um Conselho Fiscal de funcionamento permanente formado por quatro integrantes, sendo um representante indicado por cada acionista, além de auditores independentes, para a verificação da consistência e integridade das suas operações.

Composição Conselho de Administração da Invepar (a partir de 04/2018)

Renato Proença Lopes
Presidente do Conselho

Roberto da Cunha Castello Branco
Vice-Presidente do Conselho

Arnaldo José Vollet

Paulo Cesar Cândido Werneck

Renato Augusto Zagallo

Ronaldo Del Buono Ramos

Josedir Barreto dos Santos

Fabio Hori Yonamine

Saiba mais (+)



(Sala de Crise de GRU Airport)

Auditoria Interna

A Invepar possui uma área de Auditoria Interna independente que se reporta de forma direta ao Conselho de Administração. Os resultados dos trabalhos realizados pela Auditoria Interna são apresentados regularmente ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

A revisão dos principais processos corporativos pela Auditoria Interna vem contribuindo com consistência na evolução do ambiente de controle interno do grupo Invepar. Ao identificar fragilidades nos controles auditados, a equipe de Auditoria auxilia os gestores na definição e implantação de planos de ação com objetivo de mitigar os riscos inerentes.

Diretoria Executiva

A Diretoria executa a gestão da Companhia e propõe ao Conselho de Administração as diretrizes fundamentais relacionadas aos objetivos e metas da empresa, além de assegurar o bom andamento dos negócios, entre outras atribuições previstas no Estatuto Social da Companhia.

No ano de 2017, a Diretoria Executiva da Invepar liderou um projeto de transformação que teve como objetivo fazer da empresa um controlador estratégico fundamentado na centralização dos processos-chave e efetuou uma série de ações de sinergia no grupo para a captura de valor e ganhos de escala.



Saiba mais sobre nosso modelo de Gestão (+)

Centro de Controle Operacional do MetrôRio





Composição da Diretoria Executiva



Erik da Costa Breyer

Diretor-Presidente



Júlio César Fonseca

Diretor-Vice-Presidente de Recursos Humanos



Enio Stein Júnior

Diretor-Vice-Presidente Administrativo-Financeiro e de Relações com Investidores (a partir de 19/04/2018)



Eduardo Marques de Almeida Dantas

Diretor-Vice-Presidente de Novos Negócios e Estratégia



Luis Eduardo Baroni

Diretor-Vice-Presidente de Engenharia



Eduardo de Abreu e Lima¹

Diretor Jurídico



Tulio Toledo Abi Saber

Diretor-Vice-Presidente de Rodovias



James Oliver Guerreiro Carneiro¹

Diretor de Compliance e Riscos

Saiba mais sobre a Diretoria Executiva (+)



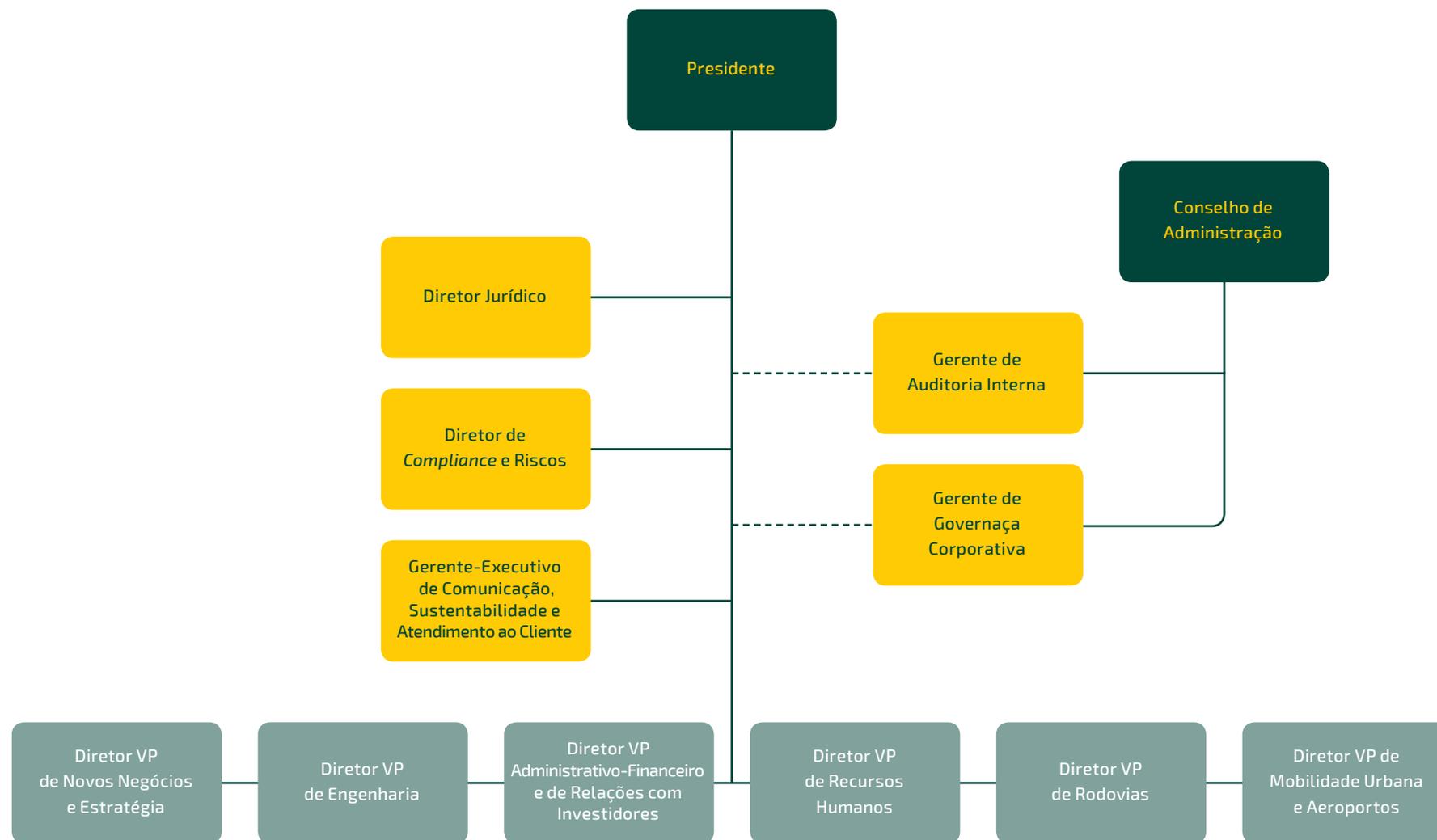
Vago

Diretor-Vice-Presidente de Mobilidade Urbana e Aeroportos

¹ Diretor não estatutário

(Trecho da Rodovia Raposo Tavares, sob concessão da CART)

A Nova Estrutura Organizacional da Invepar



Estratégia

No ano de 2017, a Invepar concentrou os esforços no desenvolvimento de uma estratégia de reestruturação interna de longo prazo com a definição de objetivos e metas que pudessem ser balizadores para um futuro ciclo de crescimento planejado.

O momento de olhar para dentro ocorreu depois de uma fase de crescimento exponencial

e veloz que, combinado à mudança de cenário macroeconômico e político e ao processo de saída de um dos acionistas da estrutura societária, acarretou na mudança de posicionamento do grupo, que passou a ser um controlador estratégico de suas empresas. A Matriz passou a focar na estrutura organizacional, no desenho de processos, na captura de sinergias e

na revisão e extração de valor dos ativos de seu portfólio.

O fortalecimento da nova estratégia da Invepar confirmou o compromisso de atuação no segmento de infraestrutura de transportes. Com a padronização e a integração da Matriz com as empresas, o grupo se consolidou ainda mais como um *player* importante no segmento.

(Objetivos Invepar)

Consolidar a atuação nos segmentos de concessões de rodovias, mobilidade urbana e aeroportos, preparando a estrutura da empresa para um futuro ciclo de expansão

Fortalecer os controles internos, gestão de riscos e processos por meio de um sistema de gestão robusto, que capture melhorias operacionais e sinergias, garantindo a perenidade da empresa

Consolidar uma cultura Invepar forte com foco em eficiência operacional, competências técnicas, criação de valor, segurança e qualidade na prestação de serviços



Aprimorar continuamente sua política de gestão do conhecimento e de formação e sucessão de líderes

Maximizar o retorno aos acionistas por meio de um crescimento sustentável, de uma gestão eficiente do portfólio e de uma estrutura de capital otimizada

Aprimorar a prática de relacionamento institucional com base em uma política de transparência, ética e integridade

Prêmios e Reconhecimentos

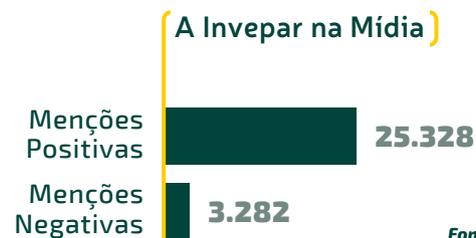
(Invepar)

Sexto melhor modelo de gestão de frota da América Latina no *The 100 Best Fleets Latin America*, premiação promovida pelo Instituto Parar e que também é reconhecida pela Organização Norte Americana de Frotistas (NAFA).

Na área de Responsabilidade Social, o Instituto Invepar, MetrôRio e LAMSA foram homenageados pela contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Menções na mídia

O grupo Invepar esteve presente na mídia com notícias nos mais importantes veículos. Ao todo, mais de 28 mil reportagens sobre a Invepar e as empresas do grupo foram veiculadas.



(Rodovias)

CART

- Troféu "Relacionamento com a sociedade" durante o Prêmio Concessionária do Ano 2016, promovido e realizado pela ARTESP em abril de 2017.

CRA

- Uma das melhores empresas para se trabalhar em Pernambuco pelo *Great Places to Work* (GPTW).
- Melhor rodovia do Norte e Nordeste, de acordo com os dados divulgados na pesquisa CNT Rodovias 2017.

CBN

- Renovado o reconhecimento de "Empresa amiga da criança", concedido pela Fundação Abrinq.



(CART recebeu prêmio em evento ocorrido em abril de 2017)

(Aeroportos)

GRU Airport

- Melhor aeroporto do Brasil na categoria "acima de 15 milhões de passageiros por ano", de acordo com Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos, realizado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC) – pesquisa referente ao quarto trimestre de 2017;
- Prêmio Viaja São Paulo – O melhor do Turismo: o melhor aeroporto do Brasil – Concedido pela Folha de São Paulo – 2º ano consecutivo;
- Prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas – Concedido pela Cecom (Centro de Estudos da Comunicação) em parceria com a revista Negócios da Comunicação – 2º ano consecutivo.

GRU Airport conquistou pela segunda vez o Prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas.



(Mobilidade Urbana)

MetrôRio

- Durante o ano de 2017, o MetrôRio conquistou importantes reconhecimentos e prêmios. Dentre eles, a manutenção da Certificação ISO 9001:2008, que comprovou que a empresa possui um sistema de gestão da qualidade compatível com os mais altos padrões internacionais de qualidade e gestão.



Realizações 2017

25 *Destaques*

26 *Invepar Aeroportos*

36 *Invepar Mobilidade Urbana*

46 *Invepar Rodovias*

Destaques

Aeroportos



- Passageiros total: **37,8 milhões**
- Movimentação total de aeronaves: **266 mil pousos e decolagens**
- Carga total: **283 mil toneladas**
- **42 companhias aéreas** para **88 destinos** regulares (47 internacionais e 41 domésticos)
- GRU Airport apontado como melhor aeroporto do Brasil na categoria "**acima de 15 milhões de passageiros por ano**" pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC)

Saiba mais (+)

Mobilidade Urbana



- Passageiros transportados: **256,2 milhões**
- Passageiros pagantes: **227,6 milhões**
- **Primeiro ano completo de operação** do VLT Carioca e da Linha 4 do metrô do Rio de Janeiro
- **Inauguração da ligação direta entre as Linhas 1 e 4 do metrô**, acabando com a transferência na estação General Osório, em Ipanema.
- **Início da operação da Linha 2** do VLT Carioca

Saiba mais (+)

Rodovias



- Veículos equivalentes pagantes (VEPs): **236,3 milhões**
- **Duplicação de 37 km na CART** (São Paulo)
- **CLN entrega obras de ponte** sobre o Rio Jacuípe (Bahia)
- **Duplicação do viaduto Telésphoro Cândido de Rezende** na Via 040 (Minas Gerais)
- **CBN entrega duplicação de obra** do contorno de Lauro de Freitas (Bahia)

Saiba mais (+)

Econômico-financeiros



- EBITDA ajustado: **R\$ 2,0 bilhões (+9,6%)**
- Receita líquida ajustada: **R\$ 3,7 bilhões (+6,4%)**
- Margem EBITDA (%) ajustada: **54% (+1,7%)**

Saiba mais (+)

Socioambientais



- Total do investimento social privado: **R\$ 5,2 milhões**
- Consumo total de água: **1.272.565 m³**
- Geração de Resíduos (perigosos e não perigosos): **23.926 toneladas**
- Emissões de GEE¹: **166.901 tCO₂e**
- Consumo energético na organização¹: **459.428,50 MWh**

Saiba mais (+)

invepar
MOBILIDADE INTELIGENTE

(1) Resultados das empresas controladas pela Invepar, já que algumas empresas coligadas não elaboram inventário de GEE (escopos 1, 2 e 3).

Invepar Aeroportos

Aeroporto Internacional de São Paulo

O Aeroporto Internacional de São Paulo é administrado pela Concessionária do Aeroporto Internacional de Guarulhos S.A (GRU Airport) desde 2012. Com movimentação diária média de mais de 104 mil passageiros e cerca de 800 operações de pousos e decolagens (dados de 2017) todos os dias, o aeroporto é o maior *hub* da América do Sul. Em 2017, 37,8 milhões de pessoas embarcaram ou desembarcaram pelas quase 270 mil partidas e chegadas realizadas. É o principal polo de distribuição de voos do país, com 88 destinos regulares: 46 internacionais e 42 domésticos.

O GRU Airport é também a mais importante porta de entrada e saída de cargas aeroportuárias do Brasil, o que corresponde a 43% de todo o volume nacional.



(Terminal 3 do Aeroporto Internacional de São Paulo)



GRU Airport em Números



37,8 Milhões
de passageiros
em 2017



3
terminais de
passageiros



42
companhias aéreas
com voos regulares



292
lojas



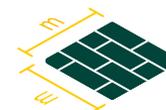
10,2 mil
vagas de
estacionamento



26 mil
m³ de armazenamento
frigorífico, distribuídos
em 20 câmaras



99 mil
m² de área coberta, sendo
o maior terminal de carga
da América do Sul



387 mil
m² de área
construída



301.500
m² de pistas de
pouso e decolagem



1.115
colaboradores
próprios

(Novo embarque do Terminal 2 de GRU Airport)

(Destaques – GRU Airport)

Antecipação da Outorga

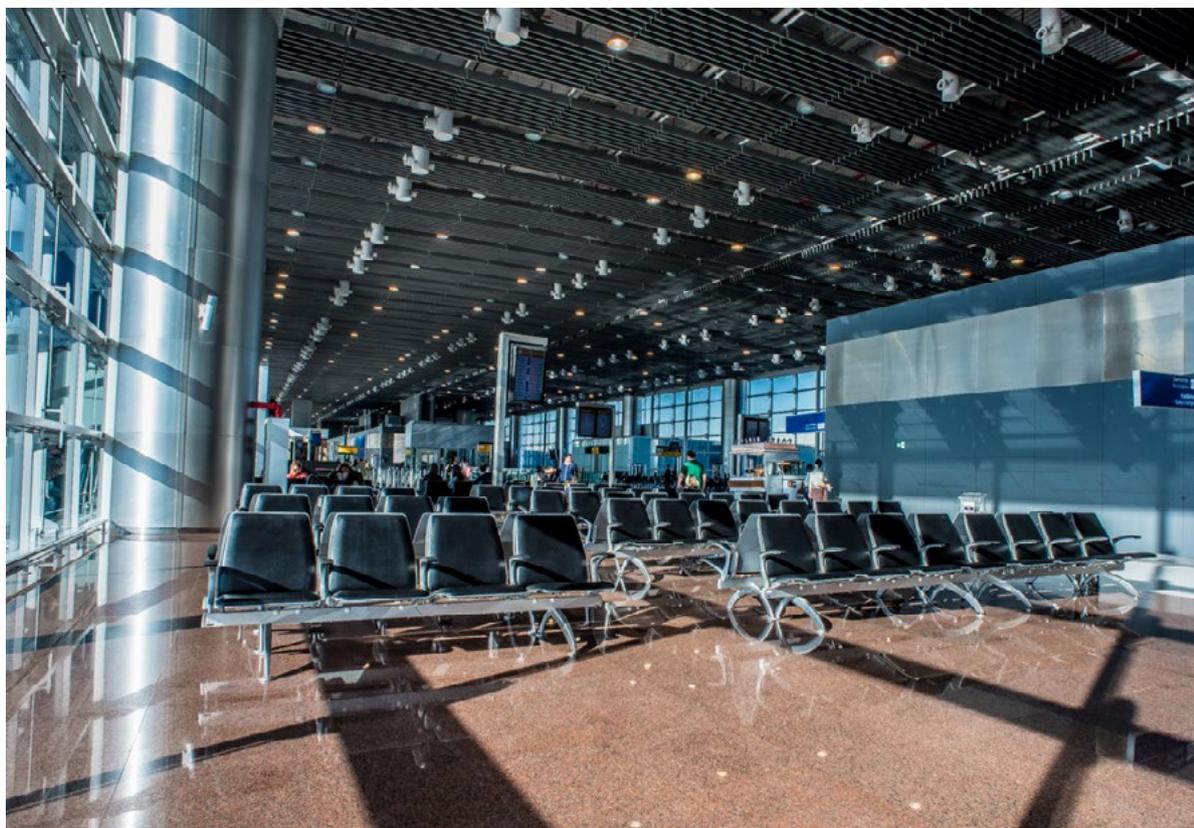
Conforme fato relevante divulgado pela Companhia em dezembro de 2017, o GRU Airport fez o pagamento antecipado de R\$ 460 milhões referente à outorga fixa de 2018, após ter quitado integralmente os valores devidos de 2017. O aditamento ao Contrato de Concessão assina-

do pela Concessionária referente à antecipação dos valores de outorga fixa de 2018 prevê também a postergação para os anos de 2031 e 2032 do mesmo valor pago antecipadamente. Esse movimento foi fundamental para o equilíbrio financeiro da empresa no longo prazo.

Ampliação Comercial

Avançando em sua estratégia comercial, GRU inaugurou 61 novas operações, totalizando 4 mil m² de novas áreas comerciais:

- A primeira **loja pop-up da Dior**
- O segundo **restaurante TGI Fridays**
- O primeiro **restaurante La Bonbonniere**, marca de culinária gourmet mediterrânea/peruana
- **Carrefour Express** (primeira loja de comércio varejista de mercadorias em geral no aeroporto – inaugurado em dezembro)
- **Dois praças de alimentação, com sete novas lojas** entre os Piers Oeste e Leste, no Terminal 2
- Entre setembro e outubro começaram atividades no Terminal 2: **Saraiva, Farmais, Imaginarium, Sestini, Puket, Spoleto e quatro lojas da Subway** (Terminais 1 e 2 e dentro da área de embarque do Terminal 3)
- **Restaurante Cortés** (churrascaria do grupo Ráscal inaugurada no final de novembro)



(Sala de embarque do Terminal 3)

Os grandes contratos no segmento de *F&B* (*Food and Beverage*) assinados em 2016 iniciaram as operações efetivamente durante o ano de 2017:

- **SouthRock** – Mais de 1 mil m² de espaços *F&B* com marcas conhecidas do público, tais como TGI Fridays, Gendai, Mr. Baker, Starbucks e Tostex.
 - Praças de alimentação nas áreas restritas do Terminal 2 Oeste (inaugurada com operações de TGI Fridays, Starbucks, Mr. Baker e Gendai)
 - Praça de alimentação Terminal 2 Leste
 - Terminal 3 – Embarque. Inaugurados: Starbucks e TGI Fridays
 - Terminal 2 – Desembarque: Tostex
- **Retail Services** – Mais de 1 mil m² de *F&B*, incluindo 4 cafeterias da 365 Deli; 1 cafeteria To GO e 2 Bleriot American Bar.

Dufry

GRU possui um contrato de exclusividade com a Dufry para operações de *duty free* nos Terminais 2 e 3 até 2032. Adicionalmente, possui contratos para operações *duty paid* (sob as marcas Dufry Shopping e Hudson). Atualmente, a área total soma mais de 15 mil m².



(Detalhe do shopping interno de GRU Airport)

Aplicativos de Mobilidade

Foram feitas parcerias com os aplicativos de mobilidade Uber e 99 Pop. Pontos de encontro foram instalados para agilizar o embarque e desembarque de passageiros.

Novos Contratos Comerciais de Publicidade e TI

Outro grande marco para a área Comercial do aeroporto foi a assinatura de um contrato de exclusividade por 10 anos para a exploração de publicidade no segmento OOH (*Out of Home*) com a JCDecaux, um dos maiores *players* desse mercado do mundo, presente em mais de 220 aeroportos do mundo.

Na área de TI, GRU conduziu um processo de leilão e assinou contrato de exclusividade com a Boingo, outro grande *player* mundial presente em mais de 75 aeroportos, para a exploração de Wi-Fi, DAS (*Distributed Antenna System*) e serviços de telecomunicações no aeroporto.

Novo Hangar Latam

Firmada parceria com a Latam para construir um novo hangar que abrigará o Centro de Manutenção de Linha. O investimento de R\$ 130 milhões no novo espaço consolida o número de rotas diretas da Latam a partir de GRU Airport, que já é o maior *hub* da empresa.

Airbus A380

Em março de 2017, GRU recebeu o primeiro voo regular da Emirates com o Airbus A380, a maior aeronave comercial do mundo. A rota Dubai-São Paulo também é a primeira operação comercial de um A380 na América do Sul e marcou, em 2017, os 10 anos de atuação da Emirates no Brasil.

Hangar Executivo

No fim do ano, foi inaugurado o primeiro terminal para aviação executiva do aeroporto. O projeto, conhecido como Hangar a Céu Aberto, teve investimento de US\$ 9 milhões e faz parte de uma *joint-venture* entre CFLY Aviation e

Jetex Flight Support, que serão administradoras do espaço nos próximos 15 anos.

A rota Dubai-São Paulo é a primeira de um Airbus A380 na América do Sul



GRU Airport Cargo

O GRU Airport é a mais importante porta de entrada e saída de cargas aeroportuárias do Brasil. O aeroporto movimenta 43% das exportações e importações por via aérea no país (dados de fev/18). Os armazéns de cargas estão localizados próximos às principais rodovias do estado de São Paulo, o que facilita a conexão rodoviária com litoral e interior. Além disso, é o maior *hub* de voos domésticos do país, facilitando o fluxo entre os demais aeroportos brasileiros e todos os continentes.

Em 2017, o GRU Airport Cargo teve um acréscimo de 18% no volume de cargas em relação a 2016, considerando importações e exportações.

Em 2017, passaram pelo terminal 283,1 mil toneladas de cargas, contra 241 mil toneladas registradas em 2016.

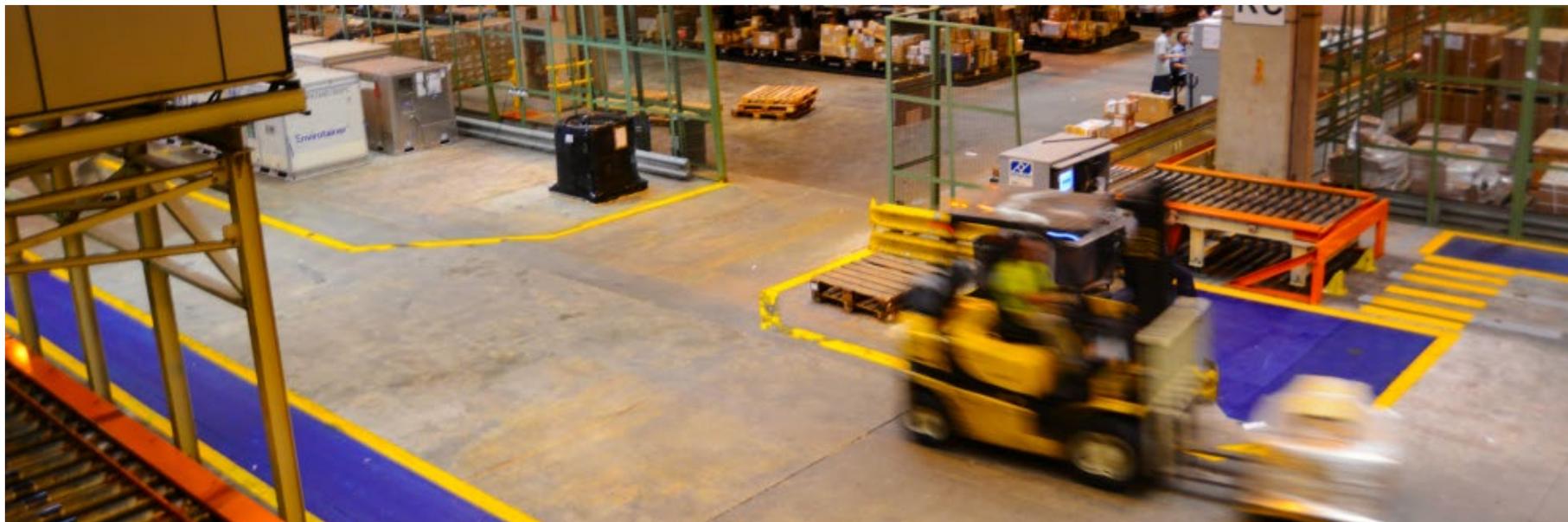
Separadamente, as importações tiveram aumento de 20% (148 mil toneladas em 2017 x 124 mil toneladas em 2016). As exportações tiveram incremento de 15% (134 mil toneladas em 2017 x 116 mil toneladas em 2016).

Essencial para esse crescimento, destaca-se a conquista de cinco novas frequências de voos cargueiros regulares procedentes da Europa, operados pelas companhias Qatar, Lufthansa e Turkish Airlines. Os importadores e exportadores contam agora com maior capacidade para

os embarques que requerem aeronaves puramente cargueiras, seja pelas grandes dimensões da carga, seja pelo tipo do produto.

A malha cargueira, somada à de voos mistos, confere ao Aeroporto Internacional de São Paulo capacidade, regularidade e pontualidade, fatores essenciais para a logística internacional de produtos de alto valor. A capacidade de transporte de cargas nos voos internacionais operando no GRU Airport cresceu 12% em 2017, e em fevereiro de 2018, já registrou mais 5% de crescimento.

Terminal de cargas de GRU Airport teve um acréscimo de 18% no volume em relação a 2016



Sistema Online da Central de Atendimento ao Cliente - CAC

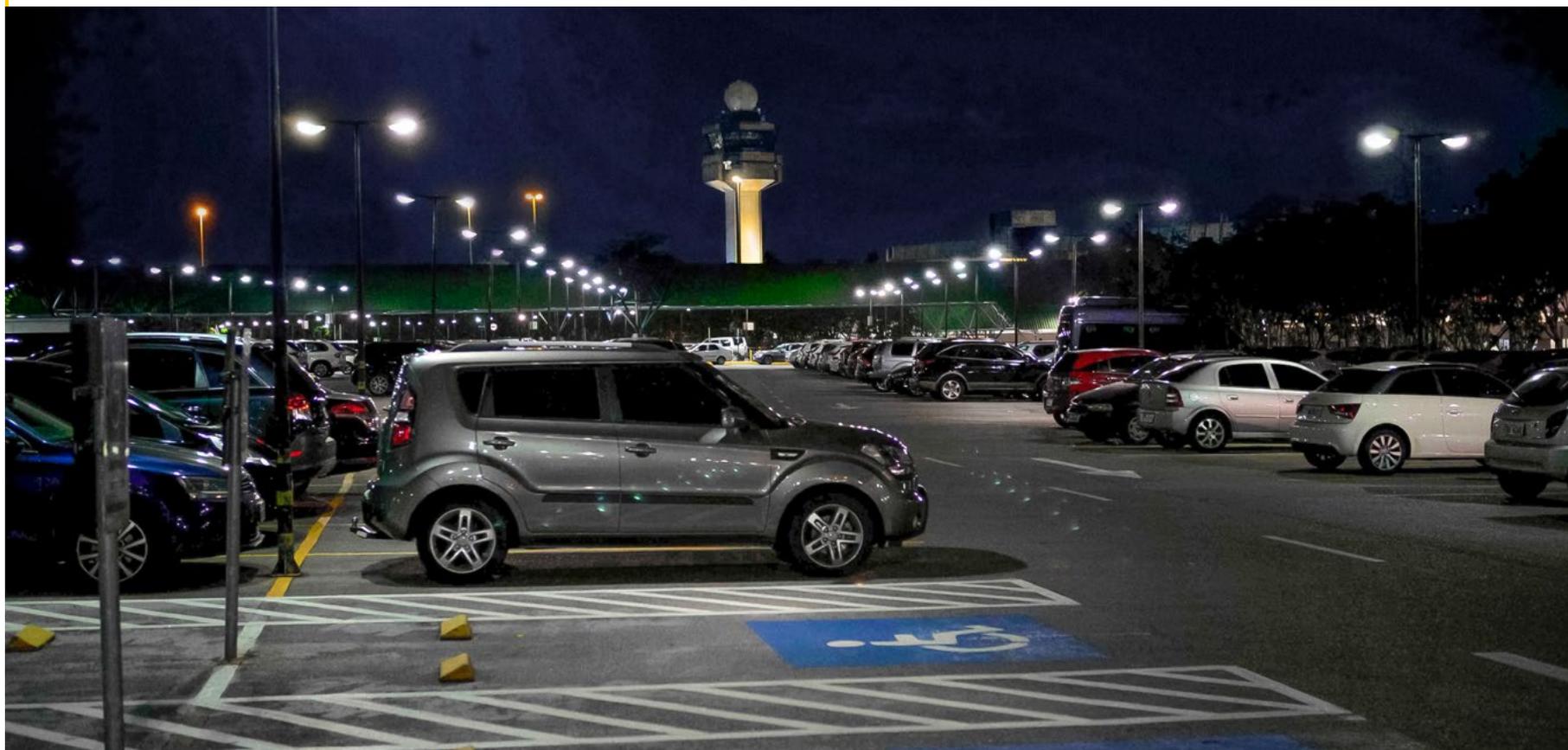
Em 2017, o GRU Airport iniciou a operação de sistema de atendimento online da Central de Atendimento ao Cliente (CAC) que permite que 97% dos serviços disponíveis sejam atendidos sem neces-

sidade da presença física dos usuários, proporcionando maior conforto, agilidade, praticidade e flexibilidade das respostas. Alguns dos serviços incluem, por exemplo, a reposição de gelo de cargas, alteração de armazenamento, repesagem, recontagem, fotografia, visita à carga, entre outros.

Novas Vagas de Estacionamento

Em outubro de 2017, GRU Airport inaugurou duas novas áreas de estacionamento, agregando 987 vagas. Desse total, 473 se destinam aos usuários do Terminal de Cargas. As outras 514 estão localizadas entre os Terminais 2 e 3. Com as alterações, o GRU Airport passou a ter 10,2 mil vagas.

Visão noturna do estacionamento de GRU Airport



Pista de Pouso do Aeroporto Internacional de São Paulo

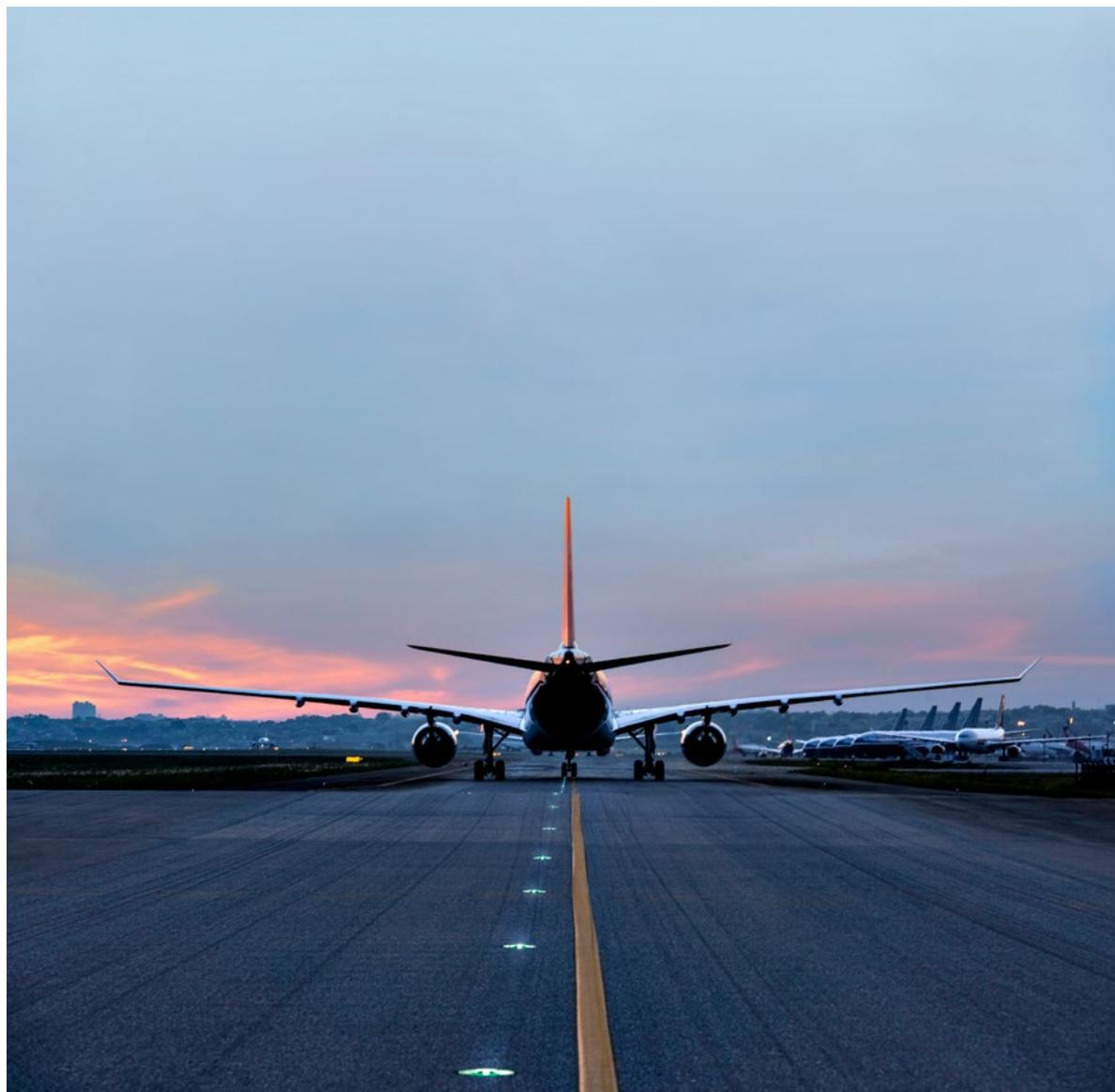
Em outubro de 2017 foi feita a revitalização da pavimentação e sinalização da principal pista de pouso e decolagem de GRU Airport. A obra contemplou uma área superior a 100 mil m² e durou três meses.

Otimização de Custos

Com objetivo de otimizar recursos e garantir a qualidade dos serviços prestados, a área de suprimentos de GRU Airport atuou de forma estratégica em 2017, com a renegociação de três contratos significativos:

- Segurança Corporativa: a negociação envolveu três tipos de serviços (Segurança, Atendimento, Inspeção APAC – Agente de Proteção da Aviação Civil - dos terminais), totalizando uma redução global contratual de 9,5%.
- Manutenção: o novo contrato para manutenção de pontes de embarque, portas automáticas, FDAS + Sistema de Som e sistemas elétricos + subestação obteve uma redução de 51% do valor global contratual.
- Limpeza aeroportuária: com relação ao contrato de serviço para limpeza dos terminais, a negociação melhorou o escopo do contrato com foco na frequência do serviço e otimização de efetivo. A redução foi de 16,45% do valor global.

Pista de pousos e decolagens em GRU Airport



Resultados

Em 2017, 37,8 milhões de passageiros embarcaram e desembarcaram pelo aeroporto, representando um aumento de 3,2% em relação à movimentação de passageiros de 2016, que foi de 36,6 milhões. Desse total, 23,7 milhões (63%) eram de voos domésticos e 14 milhões (37%), de voos internacionais.

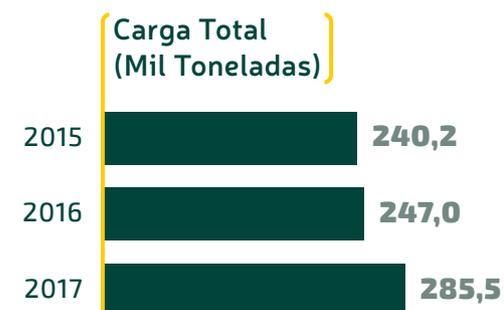
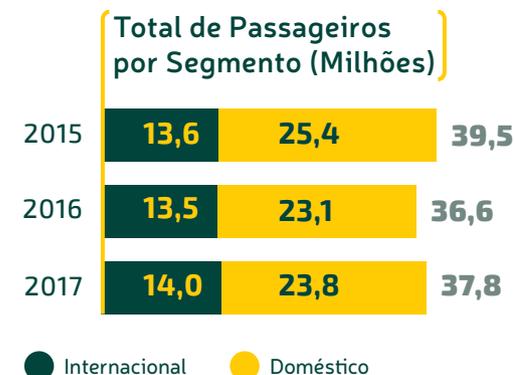
Neste mesmo período, o destaque fica por conta do segmento internacional, que teve um in-

cremento de 3,0% em relação a 2016 e obteve seu recorde no número de movimentações de passageiros. No setor doméstico, o crescimento foi de 3,6%.

Voos - Em relação à movimentação de aeronaves, no ano passado, o aeroporto operou 266.016 voos – pequena retração de 0,7% em relação a 2016, quando foram registrados 267.491 pousos e decolagens.

Indicadores Operacionais – Aeroportos	2016	2017	▲
Total de Passageiros (Milhões)	33,6	37,8	3,2%
Internacional	13,5	14,0	3,6%
Doméstico	23,1	23,8	3,0%
Movimento total de Aeronaves (Mil)	267,8	266,0	-0,7%
Internacional	74,3	74,1	-0,4%
Doméstico	193,4	192,0	-0,8%
Carga Total (Mil Toneladas)	247,0	285,5	15,6%
Companhias Aéreas ¹	42	42	0,0%
Vagas de Estacionamento ²	9,232	10,223	10,7%
Estabelecimentos Comerciais ³	241	292	21,2%

¹ Considera apenas as companhias aéreas que realizaram voos regulares. ² Incluindo vagas para motocicletas. ³ Não considerados ATMs, comodato, depósitos, locações temporárias, vending machines e secure bags. **Fonte:** Invepar



Resultados Socioambientais

O aumento de consumo de água em 2017 ocorreu devido à maior movimentação nos terminais de passageiros de GRU Airport, com 1.2 milhão de passageiros a mais em comparação ao ano de 2016.

Emissões de GEE (G4-EN15, EN16, EN17)

Em 2017, houve um aumento de 13,46% do fator médio de emissão do Sistema Interligado Nacional do Brasil, em comparação com o ano de 2016, o que justifica o aumento das emissões de escopo 2 pelo aeroporto.

Reuso de Água no Terminal 3

O sistema de reuso de água do Terminal 3 entrou em operação em fevereiro de 2016. A água tratada no sistema é proveniente de águas cinzas (chuveiros e torneiras) e águas pluviais (chuvas), sendo utilizada nos vasos sanitários e, parcialmente, no sistema de refrigeração do aeroporto. Em 2017, a redução foi de aproximadamente 18.440 m³, o que corresponde a 16% do consumo de água potável adquirida por meio do Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE de Guarulhos.

(Vista da esteira rolante do Terminal 1)

Principais indicadores ambientais: (G4-EN3, EN8, EN23)	2016	2017	▲
Consumo de água (m ³)	855.776	1.051.951	22,92%
Consumo de energia (Mwh)	158.239	154.108	-2,61%
Geração de resíduos (Toneladas) ¹	10.526	10.176	-3,33%

¹ Sendo em 2016: 519,08 toneladas de resíduos perigosos e 10.007,81 de resíduos não perigosos, e em 2017: 445 toneladas de resíduos perigosos e 9.731 toneladas de não perigosos

Tipo de Emissão (tCO ₂ e)	2016	2017	▲
Total de Emissões	80.426,51	69.326,58	-13,8%
Emissões Diretas (Escopo 1)	17.080,14	19.421,73	13,7%
Emissões Indiretas (Escopo 2)	12.125,36	13.725,14	13,2%
Outras Emissões Indiretas (Escopo 3)	51.221,02	36.179,72	-29,37%



Invepar Mobilidade Urbana

Maior operador metroviário privado do país, a Invepar é responsável pela administração das Linhas 1 e 2 do MetrôRio desde 2009, e pela operação da Linha 4 desde 2016, e é detentora da empresa MetrôBarra, responsável pela locação de trens e de sistemas para a linha 4. Em 2017, mais de 240

milhões de passageiros foram transportados nas três linhas de metrô do Rio de Janeiro.

Ainda no segmento de Mobilidade Urbana, a Companhia é acionista do VLT Carioca, inaugurado em 2016. O Veículo Leve sobre Trilhos circula na região central da capital fluminense,

com duas linhas ao longo de 28 quilômetros. Mais de 15 milhões pessoas foram transportadas pelo modal em 2017.

O VLT e o Metrô são exemplos de modais urbanos que interligam não só lugares, mas também outros modais



(MetrôRio)

Linhas 1 e 2

A concessionária MetrôRio administra e mantém as linhas 1 e 2, que, juntas, circulam entre a Zona Sul, a Zona Norte e o Centro do Rio de Janeiro, por 36 estações em 42 quilômetros de trilhos. Desde que a Invepar adquiriu a totalidade das ações do capital social do MetrôRio, em dezembro de 2009, realizou investimentos na modernização do sistema, como a compra de 19 novos trens que estão em operação desde março de 2013, a reforma e atualização do Centro de Operações e a abertura de novas estações (Cantagalo e General Osório na Zona Sul, Cidade Nova no Centro da cidade e Uruguai, na Zona Norte).



Estação da Linha 1 do MetrôRio, na zona norte da capital fluminense



Operação da Linha 4

Responsável por conectar a Barra da Tijuca, na Zona Oeste, à Zona Sul do Rio, a nova operação permitiu aos clientes diminuir o tempo de deslocamento entre as duas regiões. A estação Jardim Oceânico transformou-se em um importante *hub* de conexão com outros modais, como as linhas de BRT. O MetrôRio presta os serviços de operação, manutenção do material rodante, sistema e infraestrutura para a Linha 4. Construída pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, a nova linha foi inaugurada em 2016.

Estações da Linha 4

- Jardim Oceânico (Barra da Tijuca)
- São Conrado
- Antero de Quental (Leblon)
- Jardim de Alah (Leblon)
- Nossa Senhora da Paz (Ipanema)

- Linha 1
- Linha 2
- Metrô na Superfície
- Linha 4



MetrôRio em Números



41
estações
(Linhas 1, 2 e 4)



244,7 milhões
de passageiros



64
composições



384
carros



880 mil
passageiros/dia

(Colaborador do MetrôRio no centro de manutenção)

(Destaques – MetrôRio)

Inovação e Parcerias

O ano de 2017 foi marcado por uma gestão que perseguiu a inovação para fazer frente aos desafios impostos pelo cenário macroeconômico, especialmente adverso no Rio de Janeiro. Nesse contexto, destaca-se a implementação de iniciativas que consideraram o relevante papel exercido pelo modal na mobilidade carioca e seu potencial de expansão. A empresa também investiu para melhorar a eficiência e o desempenho operacional, o que foi percebido pelo cliente.

O MetrôRio testou ações de ampliação da mobilidade urbana com foco na conveniência do cliente para oferecer alternativas da primeira à última milha, como forma de estimular o maior uso do sistema. Uma das frentes de atuação foi a realização de parcerias. Nesse caso, enquadram-se os acordos com a 99Táxis (para desconto no aplicativo para quem comprasse o cartão com cinco viagens do metrô), com a Movida (para concessão de diárias de aluguel de carro para quem adquirisse cartão pré-pago com crédito de R\$ 100), e com vans (para descontos na integração entre os dois modais).



(Acesso da estação Uruguai do MetrôRio)

Outra premissa estabelecida foi simplificar o acesso do cliente ao sistema no processo de aquisição dos cartões. No segundo semestre, as máquinas de autoatendimento passaram a aceitar cartões de crédito e débito para compra e recarga dos cartões MetrôRio. Pela primeira vez, também foi realizada a venda de

bilhetes fora das estações. Máquinas de autoatendimento foram instaladas em shopping da Zona Norte, em um estacionamento conveniado ao metrô na Barra da Tijuca e em hotéis na Zona Sul da cidade.

Promoções como "Eu amo férias", que ofereceu 42 viagens durante uma semana, com eco-

nomia de 70% para o cliente, e o "Vale Night", que propôs tarifa menor para o tíquete unitário após as 22h, também foram realizadas.

Para acelerar a expansão no número de clientes da nova Linha 4, o MetrôRio implementou a campanha "Quem prova aprova", em abril de 2017, quando foi possível viajar de graça no novo trecho em operação. Como resultado, atingiu-se o número de 194 mil passageiros transportados na Linha 4 em um único dia. Para proporcionar maior comodidade aos passageiros, a Linha 4 passou a fazer integração direta com a Linha 1, sem a necessidade da baldeação na estação General Osório, em Ipanema. A mudança garantiu um ganho no tempo de viagem de aproximadamente 10 minutos aos passageiros. As duas iniciativas elevaram a demanda da Linha 4 em 37,8%, atingindo 150 mil passageiros, em média, por dia útil no restante do trimestre.

Como resultado da busca pela excelência na operação e na experiência do cliente, o MetrôRio alcançou nota geral de 8,2 em 10 nas Linhas 1,2 e 4 no IQS (Indicadores de Qualidade de Serviço), melhor índice desde 2009. A pesquisa de satisfação, contratada pelo MetrôRio, foi realizada pelo IBOPE em setembro.



Saiba mais sobre a pesquisa no Índice GRI (+)

Metrô Rio alcançou a nota 8,2 em 10 na pesquisa de satisfação com clientes

(VLT Carioca)

O Veículo Leve sobre Trilhos – VLT – foi inaugurado em 2016 como parte de um projeto de revitalização da área central da cidade. Inspirado nos bondes antigos, um dos meios de transportes mais usados no Rio de Janeiro no século passado, os VLTs fazem a conexão da região portuária ao centro financeiro carioca e ao Aeroporto Santos Dumont.

Integrado a outros modais de transporte da cidade, o VLT tem ligação com metrô, ônibus convencionais, terminal de cruzeiros e Aeroporto Santos Dumont. O traçado tem duas linhas em operação, em 28 quilômetros de extensão.

O ano de 2017 foi o primeiro de funcionamento completo do sistema e consolidou a operação do novo modal na capital fluminense. Ao longo do ano, o sistema atingiu a marca de 15 milhões de passageiros transportados em quase 150 mil viagens. Em 2016, haviam sido 10 milhões de viagens. Entraram em operação nove paradas/estações e o VLT passou a contar com duas linhas, em um total de 26 pontos de embarque e desembarque. Em um ano e meio de circulação nas ruas do Centro, não foi registrado nenhum atropelamento de pedestres.



(Composição da Linha 1 do VLT no centro Rio de Janeiro)

(Destaques – VLT Carioca)

Linha 2 e Novas Estações

A Linha 2 iniciou a operação com as paradas Saara, Tiradentes, Colombo e Praça XV. A Linha 1 também ganhou os novos locais de embarque: Providência e Harmonia. No segundo semestre, o VLT inaugurou as estações Central, Vila Olímpica e a parada Praia Formosa, que entrou em funcionamento atendendo às duas linhas.

Construção Linha 3

No segundo semestre foi anunciada a construção da Linha 3, em 2018, a última planejada para o modal no centro do Rio. O novo traçado começará na Central, passando pelas novas estações Itamaraty, Camerino e Santa Rita, antes de se encontrar com os trilhos das linhas 1 e 2 na Candelária, onde seguirá até o Aeroporto Santos Dumont.

Pesquisa de Satisfação com o Cliente

Pesquisa do Instituto Datafolha, realizada entre novembro e dezembro, apontou que 92% dos usuários do VLT avaliaram positivamente o modal como uma forma eficiente de deslocamento. A rapidez foi apontada como o aspecto de maior importância (62%) para quem usa o VLT. Conforto (93%) e segurança operacional (87%) foram outros aspectos avaliados acima da média. A confiabilidade, que analisa quesitos como tempo de espera e quantidade de paradas não programadas, subiu de 46% para 85%. Em 2016, a pesquisa tinha apontado 88% de satisfação.



(Trem do VLT na zona portuária)



Saiba mais sobre a pesquisa no Índice GRI (+)

Resultados

O segmento de Mobilidade Urbana atingiu 256,2 milhões de passageiros transportados em 2017, um crescimento de 0,4% em relação ao ano anterior. Esse aumento deveu-se, principalmente, ao:

- Início da arrecadação do VLT Carioca em julho de 2016;
- Início da arrecadação da concessão da Linha 4, operada pelo MetrôRio, em setembro de 2016.

Para uma melhor comparação da variação dos passageiros transportados, foram excluídos os números do VLT Carioca e da Linha 4. Em bases comparáveis, a queda de passageiros transportados foi de 15,7% em relação a 2016. Essa redução deveu-se, principalmente, à:

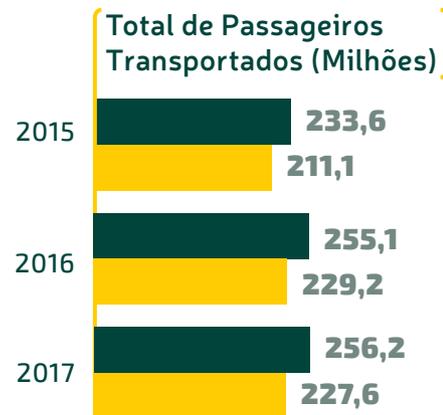
- Crise econômica já instalada no país, sendo que a cidade do Rio de Janeiro teve um impac-

to mais perceptível após o término dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016;

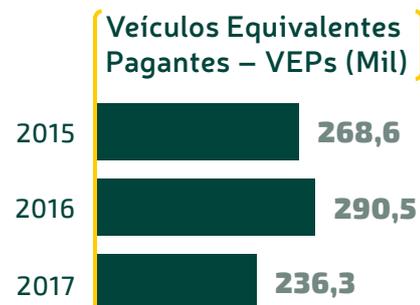
- Finalização das obras viárias na cidade para as olimpíadas, o que melhorou a fluidez do trânsito na cidade, reduzindo o tempo de viagem em outros modais como ônibus e carros particulares;
- Além da crise econômica, outro fator que impactou a demanda do MetrôRio foi a ampliação da diferença entre os valores de passagem entre os modais: o MetrôRio desde abril pratica um valor de R\$ 4,30 por passagem e os ônibus, que iniciaram o ano com valor de passagem de R\$ 3,80, tiveram a primeira redução por decisão judicial, em agosto, para R\$ 3,60, e, em novembro, nova decisão judicial reduziu para R\$ 3,40, o que significa uma diferença de 19,4% e 26,5% respectivamente.

Indicadores Operacionais – Mobilidade Urbana (Milhões)	2016	2017	▲
Passageiros Total			
Passageiros Transportados	255,1	256,2	0,4%
Passageiros Pagantes	229,2	227,6	-0,7%
Relação Pagantes/Transportados	0,9	0,9	-1,1%
Passageiros Comparáveis			
Passageiros Transportados – Comparáveis ¹	240,9	203,2	-15,7%
Passageiros Pagantes – Comparáveis ¹	216,8	180,3	-16,8%

Fonte: Invepar



Fonte: Invepar



Fonte: Invepar

Resultados Socioambientais

Principais indicadores ambientais: (G4-EN3, EN8, EN23)	2016	2017	▲
Consumo de água (m ³) ¹	125.613,77	141.047,21	12,29%
Consumo de energia (Mwh) ¹	249.039,75	270.549,16	8,64%
Geração de resíduos (toneladas)	2.888,88	1.999,73	-30,78%

Fonte: Invepar

Houve aumento nos indicadores de água e energia no MetrôRio devido à contabilização dos dados integrais dos consumos de água e energia da Linha 4 com suas cinco novas estações.

Os resíduos produzidos nos processos administrativos, de manutenção e de operação do MetrôRio são classificados, segregados, tratados e/ou descartados através de empresas licenciadas

por órgãos ambientais. Há uma análise do atendimento à conformidade legal dos receptores de resíduos, por meio de auditorias internas anuais realizadas pela equipe de Meio Ambiente do Metrô. Em 2017, a empresa alcançou o percentual de aproximadamente 30% de reciclagem e/ou reutilização de seus resíduos.

Emissões de GEE (G4-EN15, EN16, EN17)

Tipo de Emissão (tCO ₂ e)	2016	2017 ¹	▲ ¹
Total de Emissões	39.375,24	39.270,21	0,27%
Emissões Diretas (Escopo 1)	14.092,08	9.676,61	-31,33%
Emissões Indiretas (Escopo 2)	20.244,03	25.255,28	24,75%
Outras Emissões Indiretas (Escopo 3)	5.039,13	4.338,33	-13,91%

¹ Resultados apenas do MetrôRio, excluindo VLT. Fonte: Invepar

Emissões Evitadas

A relação entre débito e crédito indica que, para cada tonelada de CO₂ produzida pelo MetrôRio em 2017, cerca de 6,5 toneladas foram evitadas. Com isso, pode-se concluir que a operação do sistema metroviário, ao longo do ano, evitou uma emissão líquida para a cidade do Rio de Janeiro de aproximadamente 90,7 mil toneladas de CO₂, comprovando os benefícios ambientais da operação do MetrôRio.

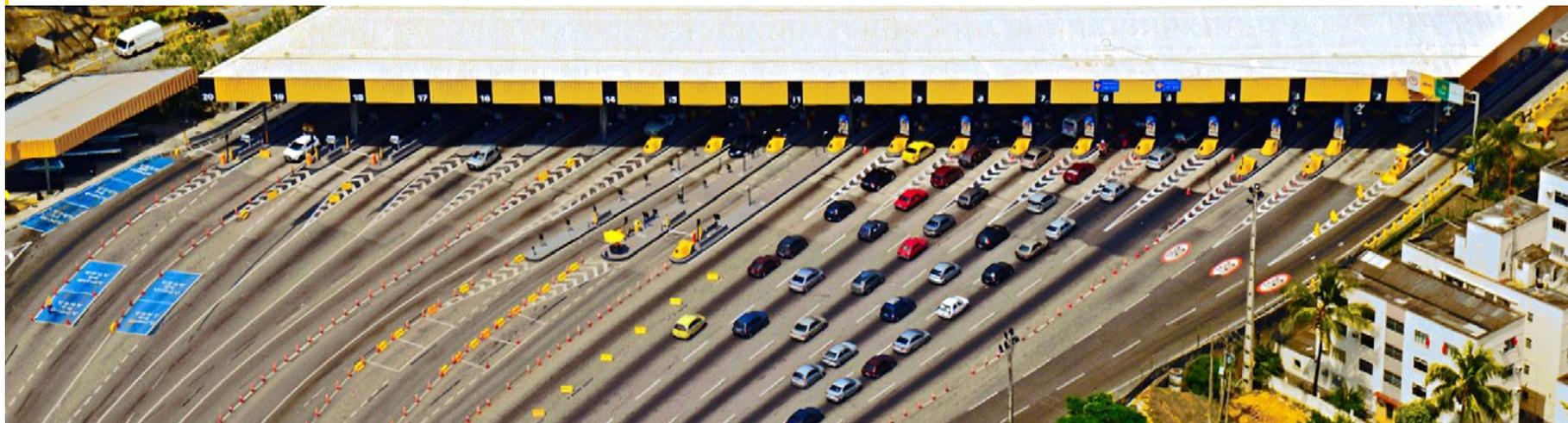
Indicadores de Emissão de CO ₂ e no MetrôRio	2016	2017
Resultado		
Emissão Líquida (emissão líquida evitada)	83.220 tCO₂e	90.705 tCO₂e
Crédito		
Emissão Evitada	96.580 tCO ₂ e	107.164 tCO ₂ e
Débito		
Emissão produzida (energia de tração dos trens)	13.360 tCO ₂ e	16.459 tCO ₂ e
Emissão evitada por passageiro/km	31 gCO ₂ e	30 gCO ₂ e
Relação entre emissão evitada e emissão produzida	7,2	6,5

Invepar Rodovias

Com oito rodovias em 2.337 quilômetros de extensão, a Invepar conta com uma carteira diversificada de concessões em cinco estados brasileiros e no Distrito Federal. Localizadas em regiões urbanas e rurais, as vias têm características operacionais distintas. Por conta da maior concentração populacional, as rodovias dos centros urbanos têm volumes de tráfego mais densos. Já as concessões em regiões rurais têm uma utilização mais sazonal e são usadas para o transporte de longas distâncias.

Empresa	Localização	Poder Concedente	Extensão concedida total (km)	Tempo de concessão (anos)	Tempo para término (anos)
CART	São Paulo	Estado de São Paulo	833,5 ¹	8,8	21,2
CBN	Bahia	Estado da Bahia	132,6	7,4	22,6
CLN	Bahia	Estado da Bahia	217	17,8	32,2 ²
CRA	Pernambuco	Estado de Pernambuco	44	6,5	28,8
CRT	Rio de Janeiro	Governo Federal	142,5	21,8	3,2
LAMSA	Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro	17,4	20,1	19,9
ViaRio	Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro	13	5,7	29,3
Via040	Minas Gerais, Goiás e DF	Governo Federal	936,8	3,9	26,3

Vista aérea da praça de pedágio da LAMSA



¹ São 443,7 quilômetros de eixo principal entre Bauru e Presidente Epitácio. A empresa também é responsável, desde 2013, pela manutenção e conservação de 389,8 quilômetros de vicinais. ² Calculado tendo como referência o término da concessão em 31/12/2017. **Fonte:** Invepar

Rodovias em Números



38
praças de pedágio



16
veículos para apreensão
de animais



47
postos de atendimento
ao usuário



1.051
telefones de emergência



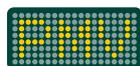
60
ambulâncias



2.064
câmeras de
monitoramento



77
guinchos leves e pesados



80
painéis de mensagens
variáveis (PMVs)



57
viaturas de inspeção
e atendimentos



895 km
de extensão de
fibra óptica



12
veículos de combate
a incêndios

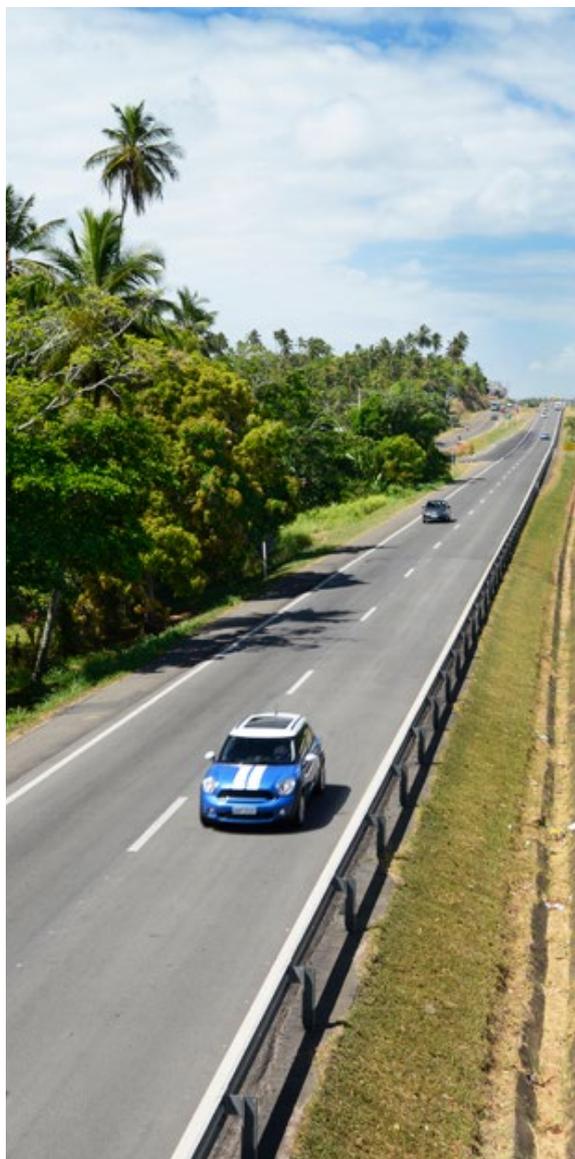


12
balanças (postos de
pesagem fixos e móveis)



(Trecho de rodovia sob concessão da CART)

(Destaques – Rodovias)



Centralização da Estrutura de Rodovias

A atual estrutura organizacional da Invepar, que estabeleceu a Vice-Presidência de Rodovias, iniciou um movimento planejado de padronização das suas operações em 2016 com a finalidade de capturar sinergias e oportunidades do seu portfólio de concessões rodoviárias.

Em 2017, realizou a centralização de todas as áreas de gestão e serviços de rodovias e um total reposicionamento do segmento em suas concessionárias controladas integralmente. A Companhia também conquistou ganhos de escala e a mitigação de riscos financeiros e operacionais em diversas frentes, como manutenção e operação, gestão regulatória, arrecadação e gestão de frotas, além de ter efetuado a centralização das áreas de Suprimentos, Financeiro, Recursos Humanos, Jurídico e Engenharia.

Com o novo desenho da área, e como resultado das ações desenvolvidas, houve um aumento de qualidade e de desempenho nos resultados das rodovias, tendência que deve ser mantida e irá gerar ainda mais conquistas nos anos subsequentes.

Manutenção

Como parte da estratégia de centralização das áreas e com o objetivo de potencializar o uso das estruturas internas, investimentos contínuos têm sido feitos no aperfeiçoamento das melhores práticas e técnicas de manutenção de rodovias. Projetos de melhoria da gestão de manutenção foram desenvolvidos e soluções técnicas integradas foram desenhadas para mitigar riscos operacionais e elevar o desempenho das empresas.

O núcleo de excelência que atua nas rodovias da Invepar planejou processos de manutenção de maneira unificada, gerando ganhos na gestão de riscos e melhoria na qualidade dos serviços através do uso da boa técnica, aumentando o aprendizado, maximizando competências e ampliando o *know-how* interno. Essas iniciativas aprimoraram os modelos de gestão e auxiliaram na retenção de conhecimentos na empresa.

Além disso, outra iniciativa importante na área são análises feitas em um centro de estudos sobre a pavimentação das rodovias do grupo que, ao pesquisar o histórico do asfalto, consegue indicar o tempo útil do pavimento e prever o momento correto em que deve ser feita a manutenção das pistas.

(Trecho de rodovia sob concessão da CLN)

Operação

Na operação das rodovias, os Centros de Controle de Transações (CCT) e de Arrecadação (CCA) auxiliaram na estratégia de unificação e, com isso, foi possível obter ganhos em *compliance*, de controle, na segregação de funções de trabalho, além de ganhos de escala, de eficiência e redução de perdas financeiras. Essas medidas garantiram uniformidade e velocidade no tratamento de desvios e permitiram uma queda de 33% na evasão nas praças de pedágio.

Com a centralização da operação e do trata-

mento de ocorrências nas rodovias, um modelo único de operação dos Centros de Controle das Operações (CCOs) foi padronizado e integrado aos centros de controle das prefeituras locais, permitindo um rápido acionamento dos recursos externos e garantindo maior fluidez ao tráfego. Junto aos CCOs, uma área de inteligência realiza análises das ocorrências de acidentes e panes de veículos, propondo novas sugestões, especificações e técnicas para melhoria contínua dos processos e mitigação de riscos.

Ao longo de 2017, foram implementadas técnicas inovadoras de controle de tráfego de veículos nas alças de acesso da LAMSA e no anel rodoviário de Belo Horizonte-MG, na Via 040, e ajustes operacionais nas pistas reversíveis, que garantiram aos usuários maior fluidez no trajeto e consequente redução de acidentes que eram causados por congestionamentos.

(Centro de Operações da LAMSA, no Rio de Janeiro)



Centro de Gestão de Frotas

O Centro de Gestão de Frotas (CGF) da Invepar foi inaugurado em março de 2017 e é responsável por 677 veículos, máquinas e equipamentos e cerca de 1.280 condutores, padronizando processos de aquisição, manutenção e gestão da frota, além do desenvolvimento das especificações dos equipamentos. A área realiza permanentemente o gerenciamento dos veículos de toda a Invepar e, com isso, importantes resultados já foram obtidos em segurança, meio ambiente e eficiência.

Segurança

O sistema de telemetria adotado pelo CGF foi um grande aliado para o aumento de segurança dos funcionários-condutores, uma vez que monitora e analisa de forma detalhada o comportamento dos veículos e de seus motoristas. O novo modelo de gestão de frotas levou a uma redução de 30 vezes no risco de acidentes com funcionários e de 40% no número de sinistros.

(Vista aérea da ViaRio, na capital fluminense)



Meio Ambiente

No campo ambiental, a forma de utilização da frota e a escolha racional de combustíveis mais sustentáveis levaram à diminuição do consumo de diesel, o mais poluente, em 251 mil litros, e de gasolina em 12 mil litros, reduzindo as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em 629,98 tCO₂. A mudança dos combustíveis utilizados e o monitoramento da frota geraram uma melhora de 3,1% do desempenho dos veículos.



Saiba mais em Resultados Socioambientais (+)

Eficiência

Além do principal ganho com segurança e respeito ao meio ambiente, todas essas medidas trouxeram mais eficiência e conquistaram uma **economia de mais de R\$ 1,2 milhão à Invepar.**

Reconhecimento

O Centro de Gestão de Frotas está em constante amadurecimento de processos e em busca de melhores resultados, analisando as tendências de mercado e aplicando o aprendizado de forma padronizada. Todas as ações desenvolvidas em 2017 possibilitaram a conquista do 6º lugar na América Latina do prêmio *100 Best Fleets*, promovido pela NAFA e pelo Instituto Parar, cujos propósitos são administrar frotas com resultado e disseminar a cultura de segurança dentro das corporações.

Resultados Operacionais

Tráfego

Para comparação do segmento de Rodovias, excluindo o efeito da LAMSAC, após a sua venda, e da ViaRio, devido ao início da arrecadação em agosto de 2016, o número total de Veículos Equivalentes Pagantes (em bases comparáveis)¹ caiu 2,6% com relação ao ano anterior, impactado diretamente pela retração econômica no país.

O tráfego consolidado em 2017 atingiu 236,3 milhões de Veículos Equivalentes Pagantes (VEPs), representando uma queda de 18,7% em relação ao ano anterior, influenciado principalmente pela venda da via expressa urbana LAMSAC, em Lima/Peru, que em 2016 contribuiu com 59,1 milhões de VEPs, o que representa uma média de 164 mil VEPs/dia.

Tráfego – Rodovias (Milhões)	2016	2017	▲
Veículos Equivalentes Pagantes	290,5	236,3	-18,7%
Veículos Equivalentes Pagantes Comparáveis¹	227,1	221,2	-2,6%
LAMSA	48,0	43,8	-8,6%
CLN	7,7	7,5	-2,2%
CART	49,8	49,5	-0,4%
CRT	16,3	14,5	-10,7%
CBN	32,4	32,2	-0,5%
CRA	6,9	7,1	2,4%
LAMSAC	59,1	-	n.m. ²
Via 040	66,1	66,4	0,5%
ViaRio	4,3	15,1	248,9

¹ Bases comparáveis: foram excluídas as seguintes empresas (i) LAMSAC, conclusão da venda em nov/16; (ii) ViaRio, início da arrecadação em ago/16; ² n.m.: não mensurável. Fonte: Invepar

(Trecho sob concessão da CART, no interior de São Paulo)



Segurança Viária

A Invepar implementou ações de mitigação de riscos com o objetivo de reduzir os acidentes nas rodovias e, com isso, teve menos 264 acidentes em suas rodovias em comparação ao ano anterior.

Serviços ao Cliente ¹	2016	2017
Socorro Mecânico	130.334	104.297
Socorro Médico	26.766	26.978
Atendimento ao Cliente ²	2017	
TOTAL	343.315,00	

¹ Valores das rodovias controladas; ² Total de atendimentos realizados por todos os canais de relacionamento com o cliente, incluindo: 0800, fale conosco, totem de autoatendimento, atendimento pessoal, ouvidoria, site, call box, Twitter. **Fonte:** Invepar

Equipe de resgate da Concessionária Bahia Norte, CBN



Segurança Viária¹

	2016	2017	▲
Quantidade total de acidentes	10.699	10.435	-2,3%
Quantidade de acidentes com feridos	4.160	4.080	-2%
Quantidade de acidentes com ilesos	6.337	6.145	-3%
Quantidade de acidentes com vítimas fatais	213	237	11%

¹ Valores das rodovias controladas. **Fonte:** Invepar

Destaques de Segurança



Biodiversidade protegida

Queda de 30,3% no número de atropelamentos de animais na CART e de 15,2% na CLN, com novas estruturas de passagem de fauna instaladas pelas concessionárias.



Controle de tráfego eficiente

Na LAMSA, redução de 26% nos acidentes com feridos e de 19% nas ocorrências com ilesos, causada principalmente pela implementação de ferramenta de controle de tráfego nas alças de acesso e por ajustes na pista reversível.



Vias ainda mais seguras

Na Via 040, queda de 4,5% do total de acidentes, o que aconteceu, principalmente, devido à redução de colisões traseiras, que representaram 29% do total de ocorrências da via. A diminuição foi resultado das ações do Projeto Fluidez, implementado no trecho do entorno de Brasília-DF, e do Projeto Aliança pela Vida, no trecho do anel rodoviário. Aliados a ações de controle de alças de acesso, fiscalização e campanhas educativas, os projetos tiveram como objetivo aumentar a fluidez do eixo viário da região. Além destas iniciativas operacionais, foram executados projetos importantes para as reduções de acidente ao longo de todo trecho, como mudança de sinalização nos pontos críticos de acidentes e a religação dos displays de velocidade dos radares.



Fiscalização intensificada em pontos estratégicos

Apesar das iniciativas para redução de acidentes, houve um aumento pontual de 11% no número de ocorrências com vítimas fatais, principalmente por conta de colisões frontais. Por isso, o grupo Invepar intensificou medidas como a preparação de radares de velocidade e a incorporação de radares que antes eram administrados pelo DNIT. Além disso, com a implantação do núcleo de inteligência em investigação de acidentes, a partir de 2018 será possível atuar mais estrategicamente nos pontos críticos para minimizar o número de incidentes nas rodovias.

Destaques de Infraestrutura

CART – São Paulo

No terceiro trimestre de 2017, a Invepar duplicou 37 quilômetros e instalou oito novos trevos de acesso e retorno na SP-225 – a Rodovia João Baptista Cabral Rennó, o que beneficia diretamente 75 mil moradores do centro-oeste paulista, proporcionando deslocamentos mais seguros em trajetos intermunicipais entre Piratininga e Santa Cruz do Rio Pardo.

Foram construídas duas novas faixas de rolamento, acostamento, sistemas de drenagem, sinalização horizontal e vertical, obras complementares e canteiro central. A moderniza-

ção do trecho incluiu também o monitoramento por câmeras e telefones de emergência a cada quilômetro, além de disponibilidade de internet gratuita aos usuários que utilizam as bases de Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU).

A modernização da malha viária é também propulsora do desenvolvimento regional e serve como corredor logístico para o escoamento da produção agrícola e industrial do norte do Paraná até a região centro-oeste de São Paulo. É o caminho do transporte de cargas, com destaque para o eucalipto, cultivado nos mu-

nicípios de Piratininga, Cabrália Paulista e Paulistânia, que abastece as indústrias do setor na região de Agudos e Lençóis Paulista.

A duplicação beneficiou também a rota do escoamento de insumos e matérias-primas agrícolas em São Paulo, como a laranja plantada na região de Espírito Santo do Turvo, que abastece as indústrias da Região de Matão, e dos cereais beneficiados em Santa Cruz do Rio Pardo, que vai para diversas regiões do estado paulista.

Trecho de rodovia sob concessão da CART



CBN – Bahia

A Invepar desenvolveu também o projeto das obras do contorno de Lauro de Freitas da Via Metropolitana Camaçari-Lauro de Freitas da CBN, a Concessionária Bahia Norte. Com previsão de término no primeiro semestre de 2018, a obra interligará as rodovias CIA -Aeroporto (BA-526) e Estrada do Coco BA-099 e promete reduzir o tempo de deslocamento entre a capital e o litoral norte do estado, o que aliviará o sistema viário da região, composto pelo trecho norte da Avenida Paralela, a Avenida Dorival Caymmi e o Complexo 2 de Julho, no município de Lauro de Freitas.

O projeto conta com pista dupla, sendo duas faixas por sentido de tráfego, canteiro central e uma praça de pedágio unidirecional, sentido Salvador. Os usuários contarão com atendimento médico pré-hospitalar, socorro mecânico, centro de controle operacional e base de apoio.



(Trecho de rodovia sob concessão da CBN)



Saiba mais em Gestão de Engenharia (+)

(Relicitação da Via 040)

Em setembro de 2017, a Invepar fez o pedido de adesão da Via 040 ao processo de relicitação proposto pelo Governo Federal nos termos da lei 13.448/2017, sancionada em junho do mesmo ano. A concessionária adotou as providências necessárias para o cumprimento das condições estabelecidas em lei para a relicitação e aguarda a evolução do caso junto aos órgãos competentes.

O processo prevê a repactuação amigável do contrato para que o governo possa promover um novo leilão para o trecho. O formato, o parâmetro e o prazo serão definidos pelo governo.

A Via 040 não recebeu o licenciamento ambiental, que é responsabilidade do Poder Concedente emitir, para a duplicação de toda a

rodovia. A concessionária efetuou a duplicação dos 73 quilômetros para os quais tinha licença ambiental aprovada, o que equivale a 13,1% do total. Além disso, a severa recessão econômica que o país enfrenta nos últimos quatro anos, o aumento de preço de itens controlados pelo governo, como asfalto, e a queda no tráfego estimado impactaram negativamente o projeto que serviu como base para a proposta de concessão apresentada em 2013. Dessa maneira, todo o plano de negócios da concessionária foi desconfigurado, levando a empresa a tomar a decisão de buscar a adesão à relicitação proposta pelo governo.

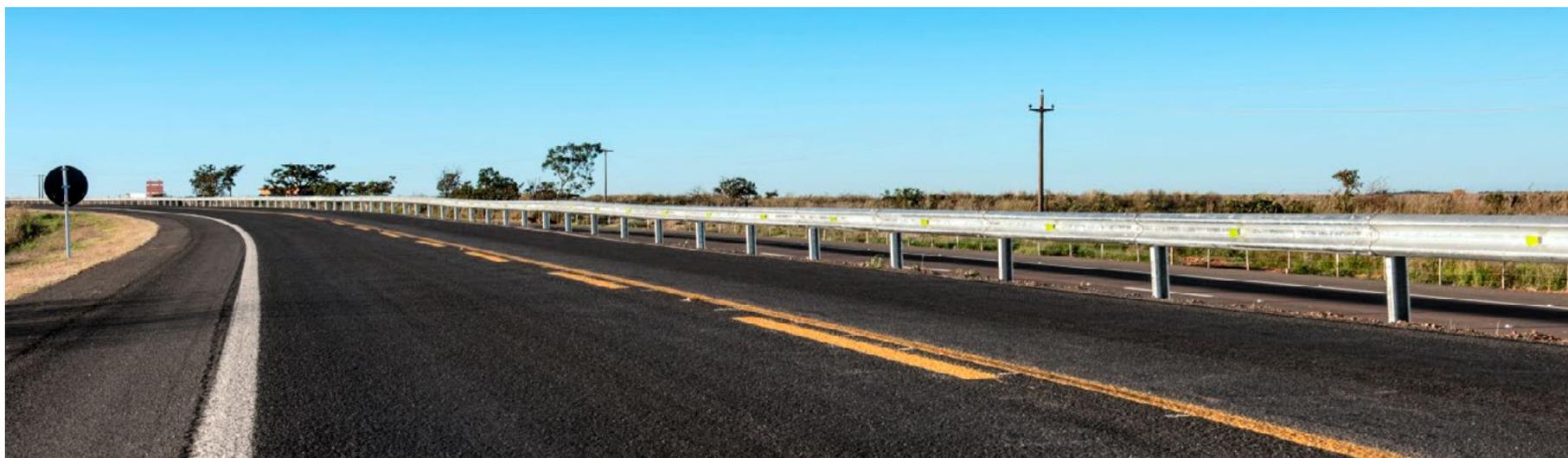
A Via 040 continua efetuando a manutenção e operação da rodovia de forma a garantir a

segurança e atendimento 24 horas aos seus usuários, por meio de 21 bases de atendimento, disponibilização dos serviços de socorro médico e mecânico, além da realização de serviços de conservação, sinalização e inspeção da rodovia.

Pedágio na alça de acesso da ViaRio

Como evento subsequente, em fevereiro 2018, a concessionária ViaRio obteve autorização para iniciar a cobrança de pedágio na alça de acesso localizada na Estrada do Rio Grande, em Jacarepaguá, no Rio de Janeiro, conforme previsto no contrato de concessão.

(Trecho de rodovia sob concessão da Via 040)



Resultados Socioambientais

Consumo de Água (m³) (G4-EN3)¹

Consumo de água	2016	2017	▲
Total	73.433	79.567	8,35%

¹ Bases comparáveis: foram excluídas as seguintes empresas (i) LAMSAC, conclusão da venda em nov/16; (ii) ViaRio, início da arrecadação em ago/16.
Fonte: Invepar

Em 2017, LAMSA, CLN, CART, CBN e CRA reduziram o consumo de água com ações de monitoramento, rastreamento de vazamentos e conscientização de colaboradores.

A Via 040 teve aumento em seu consumo de aproximadamente 3.000 m³ por conta de um vazamento de água em tubulação subterrânea durante a execução das obras em uma das ba-

ses de Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU).

O maior aumento no consumo de água foi verificado na CRT devido aos serviços realizados de micro revestimento asfáltico, que foram feitos ao longo da rodovia durante seis meses do ano, além da aquisição de um caminhão pipa que é utilizado para limpeza de pista e limpeza de drenagem.

Geração de Resíduos (G4-EN23)

Tipo de Resíduo	2017
Perigosos	1.072
Não perigosos	10.263
Total	11.335



(Trecho da serra na Concessionária Rio Teresópolis)

Energia e Emissões de GEE (tCO₂e) (G4-EN3, EN15, EN16, EN17)¹

As emissões diretas (Escopo 1) foram reduzidas em 80% entre os anos de 2016 e 2017, devido à diminuição do desmatamento para supressão vegetal para intervenções de segurança viária na Via 040 e à redução no consumo de combustíveis fósseis. Além disso, com a implantação do Centro de Gestão de Frotas, em 2017, e as otimizações realizadas pela Engenharia de Manutenção, as concessionárias controladas pela Invepar deixaram de consumir 251 mil litros de diesel (diminuição de 16%) e reduziram o consumo da gasolina em 12.500 mil litros (queda de 17%), se comparados ao ano de 2016.

As emissões indiretas (Escopo 2) tiveram aumento de 11%, mesmo com redução de 4% no consumo de energia elétrica das rodovias. Essa

Indicador	2016	2017	▲
Total de Emissões	39.375,24	39.270,21	51,0%
Emissões Diretas (Escopo 1)	23.004,71	4.516,98	-80%
Emissões Indiretas (Escopo 2)	1.161,39	1.295,12	11,5%
Outras Emissões Indiretas (Escopo 3)	14.030,21	51.867,39	269%
Consumo energético total (Mwh)	37.634,10	34.467,75	-8,41%
Energia elétrica consumida (Mwh)	14.222,99	34.467,75	-4%

¹ Os números acima representam apenas os resultados de emissões das rodovias controladas pela Invepar, uma vez, que empresas coligadas (CBN, CRA, ViaRio) não realizam inventário de GEE – gases de efeito estufa. **Fonte:** Invepar

variação se deve à revisão dos fatores de emissão do Sistema Interligado Nacional do Brasil que, em comparação com o ano de 2016, sofreu reajuste de 13%.

O aumento nas emissões indiretas (Escopo 3) ocorreu principalmente por conta do maior volume de insumos comprados, como aço e concreto, para obras de manutenção nos viadutos da LAMSA.



(Trecho de rodovia sob concessão da Via 040)

Biodiversidade (G4-EN23)

As rodovias Invepar têm 94 passagens implantadas e adaptadas para travessia de animais na via. Em 2017, foram 7.305 ocorrências de recolhimento e resgate de animais silvestres e domésticos e 5.388 atropelamentos de animais nos trechos sob concessão.

Gestão Invepar

- 59 *Controlador Estratégico*
- 64 *Gestão de Riscos e Compliance*
- 66 *Gestão de Pessoas*
- 68 *Gestão dos Resultados*
- 69 *Gestão da Engenharia*
- 70 *Gestão de Suprimentos*
- 71 *Gestão da Sustentabilidade*
- 74 *Relacionamento Comunitário*

Controlador Estratégico

Com o objetivo de fortalecer a Invepar na competência de Controlador Estratégico, capturando sinergias entre seus ativos e consolidando os controles internos, um novo modelo de atuação foi desenvolvido na Companhia e em suas empresas 100% controladas.

Iniciado em 2016 e com grande parte das ações implantadas ao longo de 2017, o Projeto Estruturar deu continuidade ao processo de transformação iniciado em 2015, desdobrou as ações para todos os níveis da organização, definiu novas abordagens que intensificaram o alinhamento entre as empresas do grupo e elevaram-nas a um patamar superior de capacidade de gestão. Com o movimento de padronização e unificação

dos processos comuns a todas as empresas, o grupo se fortaleceu para promover um novo ciclo de crescimento de forma segura e sustentável.

Todas as equipes do grupo Invepar foram envolvidas no projeto. Foram formadas 16 frentes de trabalho, responsáveis por desdobrar as atividades em 68 macroprocessos, que definiram e documentaram novos métodos e procedimentos. Como resultado, 554 documentos normativos foram produzidos, entre políticas, procedimentos, regulamentos, instruções de trabalho e formulários. Ainda em 2017, nove dessas frentes de trabalho tiveram as suas mudanças concluídas e passaram a atuar de acordo com os novos processos desenhados.

Mudanças na estrutura organizacional também foram introduzidas com a centralização de atividades na Matriz, que aumentou o seu quadro de funcionários de 125 pessoas, em dezembro de 2016, para 266, em dezembro de 2017, reduzindo a duplicidade das atividades no grupo. Essa unificação das tarefas permitiu a redução de 27% nos cargos de diretoria e a redução de 12% de *headcount* do grupo, o que gerou mais de R\$ 2 milhões de economia no total de salários nominais por mês.

Ao longo de todo o ano, as iniciativas do grupo na captura de valor e de sinergia alcançaram uma economia de despesas na ordem de R\$ 95 milhões.

Objetivos

Redução de custo do orçamento em 6%

Desenho e documentação de todos os processos da empresa

Virada de 9 frentes das 16 das áreas mapeadas

Desenvolvimento, redesenho e implementação de estrutura organizacional (gestores e equipes) na Invepar e controladas.

Adequação das instalações físicas

Resultados

Redução de aproximadamente 8%, principalmente nas áreas de RH e Suprimentos

68 macroprocessos, que geraram 523 documentos normativos, entre políticas, procedimentos, regulamentos, instruções de trabalho e formulários.

Resultado conquistado

Resultado conquistado

Desenvolvimento e adequação de escritórios em Nova Lima (MG), nas instalações do Metrô (RJ) e em Guarulhos (SP)

Principais Objetivos

- Fortalecer o senso de unidade do grupo Invepar
- Desenvolver e padronizar processos e sistemas
- Fomentar sinergias e ganhos de escala
- Estimular a busca da melhoria contínua e excelência operacional
- Consolidar processos de *compliance* e redução de riscos
- Proporcionar maior agilidade e mais segurança nas decisões

(Linha do Tempo – Estratégia da Gestão do Grupo Invepar)



(Linha do Tempo – Estratégia da Gestão do Grupo Invepar)



(Linha do Tempo – Estratégia da Gestão do Grupo Invepar)



(Linha do Tempo – Estratégia da Gestão do Grupo Invepar)



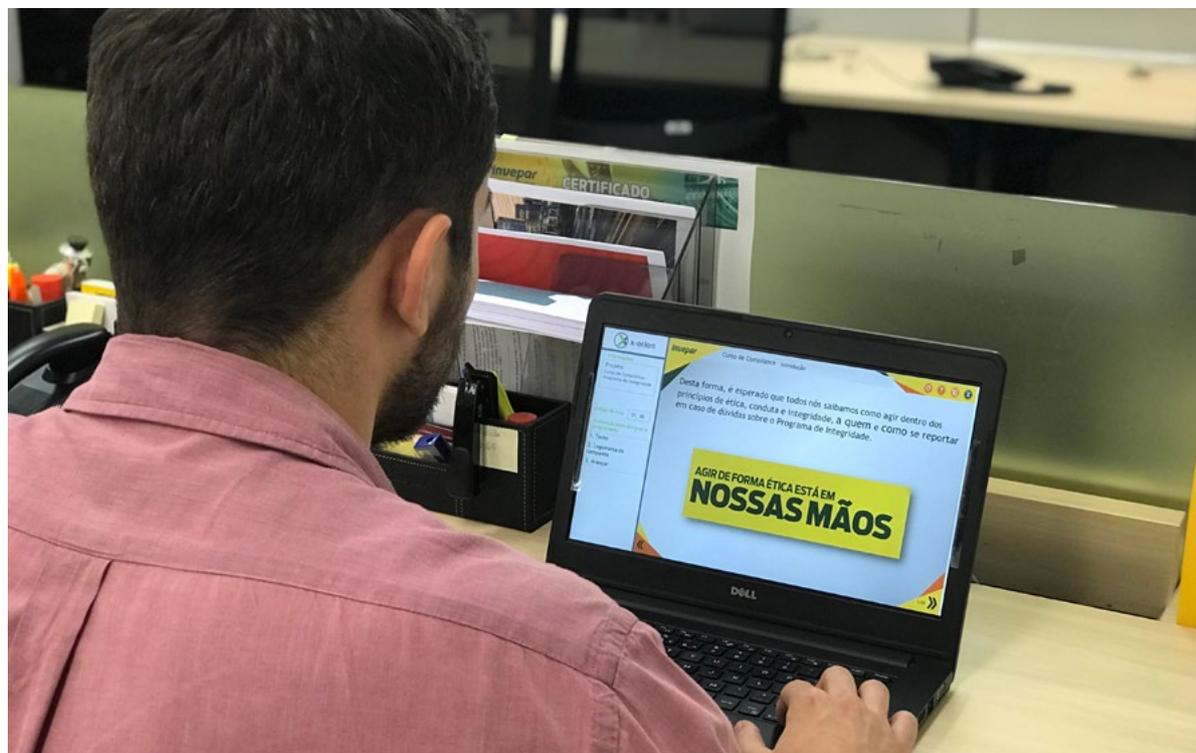
Gestão de Riscos e Compliance

(Gestão de Compliance)

Os temas de *compliance* no grupo Invepar são tratados por equipe própria, dedicada, com orçamento para a execução das suas atividades, apoio de grandes consultorias e o patrocínio da alta administração.

Em 2017, a Invepar reforçou o seu Programa de Integridade com iniciativas aderentes à Lei 12.846/2013 e seu decreto regulamentador 8420/15, visando o aperfeiçoamento de práticas anticorrupção.

(Exemplo de material do Curso de Compliance)



Para tanto, executou um robusto plano de trabalho, contendo:

- I a elaboração de novos documentos normativos, incluindo a atualização do Código de Ética e Conduta e o lançamento da Política de Integridade;
- II a realização de treinamentos anticorrupção;
- III o reforço do Canal de Denúncia Invepar;¹
- IV o reforço da atuação do Comitê de Ética;
- V a implementação de avaliação reputacional de fornecedores e prestadores de serviços;
- VI o fortalecimento do plano de auditoria interna;
- VII a realização de *due diligences* anticorrupção e revisões forenses, as quais não identificaram evidências de ilícitos, suborno ou corrupção nas empresas do grupo; e
- VIII o reporte permanente para a alta administração sobre o Programa de Integridade.

Como resultado de todas essas ações, Invepar e empresas controladas elevaram o seu nível de maturidade em *compliance* no ano de 2017 e irão avançar ainda mais em 2018.

¹ Acesse o Canal de Denúncia em www.canaldedenunciainvepar.com.br ou invepar@canaldedenuncia.com.br ou 0800 721 0748);

(Gestão de Riscos)

Para a Invepar, Gestão de Riscos é tomar providências hoje para sobreviver a uma situação improvável, porém possível.

Assim, o grupo possui um processo estruturado de Gestão de Riscos que se baseia nos princípios do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e da ISO 31000, com o objetivo de mitigar a materialização negativa de impactos econômico-financeiros, operacionais, socioambientais, regulatórios, de *compliance* e de imagem na Matriz e Controladas, com acompanhamento permanente da alta administração.

Em 2017, dada a mudança no ambiente de negócios no Brasil e a reestruturação organizacional iniciada em 2016 no grupo Invepar, além

de continuar atuando na mitigação de riscos do grupo, foi necessária a realização de uma grande revisão metodológica na Gestão de Riscos para se adequar ao novo cenário, o que incluiu:

- I revisão das métricas de impacto e probabilidade;
- II revisão de documentos normativos e processos internos;
- III criação da área de controles internos;
- IV redefinição das atividades e dos membros dos Comitês de Riscos para o adequado monitoramento dos riscos e avaliação dos planos de ação.

No que se refere à Gestão de Riscos, o ano de 2018 do grupo Invepar será marcado pela consolidação da nova metodologia e pela busca constante da mitigação de riscos.

(Detalhe da capa do Código de Ética do grupo Invepar)



Gestão de Pessoas

O redesenho dos processos-chave dos negócios, iniciado em 2016, foi concluído e produziu uma nova estrutura organizacional, implantada em 2017. A Matriz e as empresas do grupo Invepar passaram a atuar de forma mais sinérgica, com diversos processos e estruturas unificados. Dessa forma, foi possível obter uma atuação mais integrada das equipes, controles internos mais robustos e redução das despesas.

Alinhado com esse plano de transformação, um projeto de reavaliação da estrutura de cargos e remuneração foi desenvolvido pela consultoria especializada Mercer e finalizado em

2017. O projeto implantou uma metodologia padrão para todas as empresas do grupo, alinhada às melhores práticas do mercado.

Foi também concluída a implantação de um novo sistema de folha de pagamentos na Matriz, que processa os pagamentos e presta serviços de RH para todas as empresas controladas pela Invepar. O novo sistema foi mais um passo na direção da estratégia de fortalecer os controles internos e capturar sinergias.

No final de 2017, foi implantada a área Corporativa de SSO – Saúde e Segurança Ocupacional com a missão principal de incluir o tema

segurança no DNA da cultura organizacional do grupo Invepar.

Destaques



7.677

colaboradores próprios



5

estados brasileiros

Indicadores Gerais (GRI G4-10, LA1, LA6, LA9)

Colaboradores Próprios

Perfil por categoria funcional	2017
Presidência	1
Diretoria	41
Gerência	363
Administrativo ²	1.051
Operacional (Operação e Manutenção)	5.953
Estagiários	47
Aprendizes	221
Total¹	7.677

Perfil por gênero	2016	2017
Homens	6.043	5.249
Mulheres	2.922	2.428
Total¹	8.965	7.677
Perfil faixa etária	2016	2017
Abaixo de 30 anos	2.812	2.274
Entre 30 e 50 anos	5.531	4.860
Acima de 50 anos	622	543
Total¹	8.965	7.677

Perfil por região	2016	2017
Bahia	540	508
Minas Gerais	1.014	910
Pernambuco	133	142
Rio de Janeiro	4.533	4.346
São Paulo	2.115	1.761
Total¹	8.965	7.677

¹ Os números incluem as informações de todas as empresas do grupo Invepar: controladas (LAMSA, CLN, CART, Via040, MetrôRio e GRU Airport) e coligadas (CRA, CBN, CRT, ViaRio e VLT). ² A categoria Administrativo abrange: coordenadores, especialistas, supervisores, analistas, assistentes e auxiliares. **Fonte:** Invepar

Colaboradores Terceiros

Tipo de Alocação	2016	2017
Em obras	2.612	1.654
Em serviços recorrentes	6.319	6.079
Total	8.931	7.733

Fonte: Invepar

Destaques

Taxa de Rotatividade



7,5%
de redução da rotatividade de 2016 para 2017



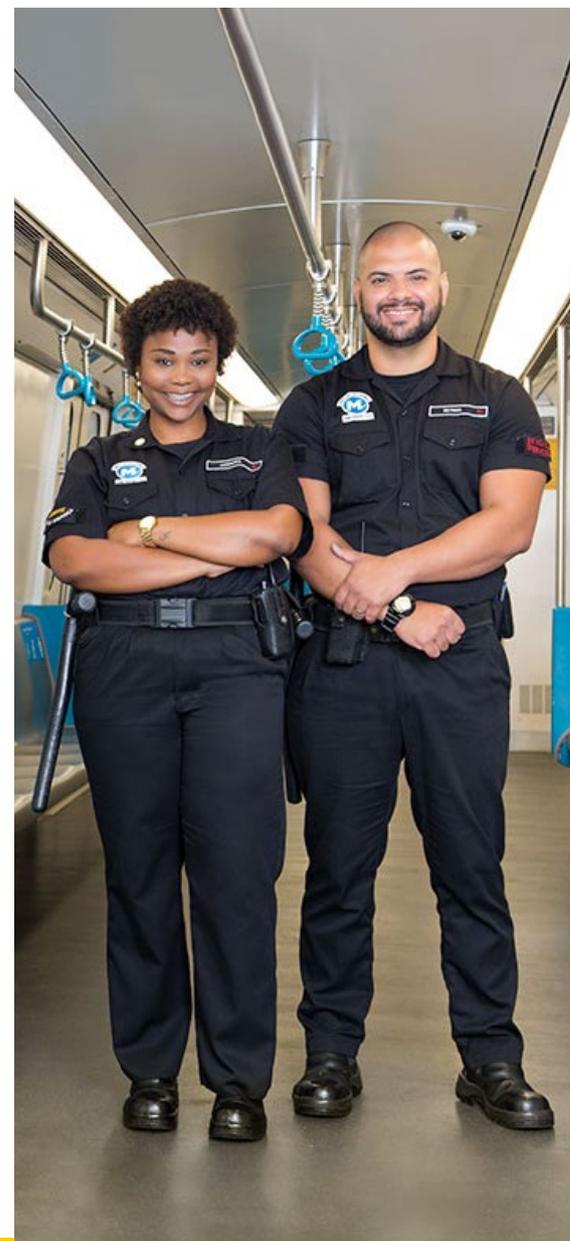
49,22
em média de horas de treinamento

Fonte: Invepar

Saúde e Segurança (GRI G4–DMA G4–LA5 G4–LA6)

Indicadores	2017
Total de Colaboradores Próprios	7.677
HHT total ano	14.791.184
Acidentes	
Número de acidentes	184
Taxa de acidentes	12,44
Doenças ocupacionais	
Número de Doenças Ocupacionais	3
Tava de Doenças Ocupacionais	0,20
Dias perdidos	
Número de dias perdidos	11,959
Taxa de dias perdidos	808,52
Absenteísmo	
Absenteísmo	187.516
Taxa de absenteísmo	12.677
Óbitos	1

Fonte: Invepar



(Colaboradores da equipe de segurança do MetrôRio)

Gestão dos Resultados

O Modelo de Gestão de Resultados da Invepar acompanhou mensalmente, durante todo o ano de 2017, o cumprimento dos objetivos e metas da Matriz e das empresas do grupo. Por meio de reuniões mensais, o monitoramento dos resultados foi feito pelos gestores dos diferentes níveis hierárquicos: de coordenadores ao CEO da Matriz. Nas reuniões, os gestores executaram análises

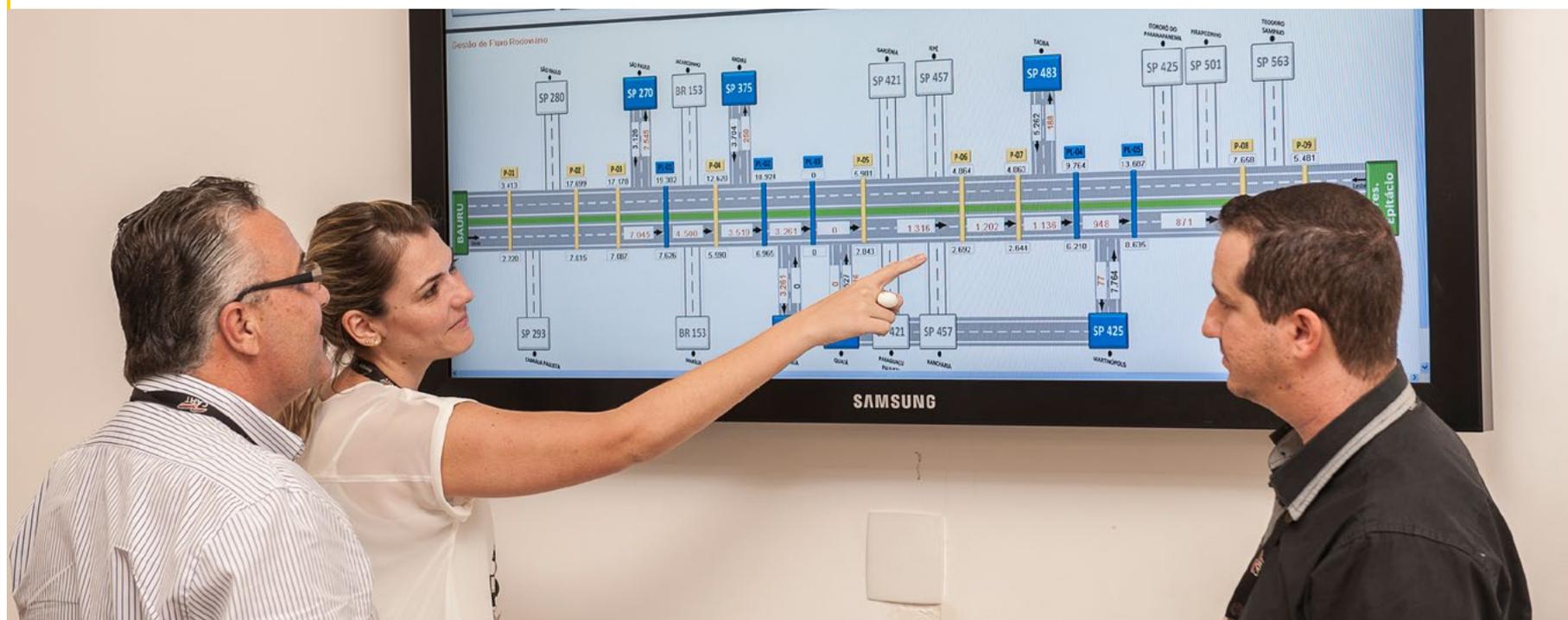
sistemáticas dos indicadores e, no caso de resultados fora do planejado, ações de correção foram propostas e desenvolvidas.

O processo de análise dos resultados amadureceu por meio do uso sistemático, produzindo ações de correção de desvio cada vez mais efetivas. Em torno de 90 reuniões de resultados (RRs) foram realizadas mensalmente na Matriz e nas empresas controladas, envolvendo 285 gestores. A aplicação do modelo incentivou uma cultura de

gestão de resultados e alinhamento das equipes, com os objetivos e metas do grupo.

O sistema ICG – Itens de Controle Gerenciais, plataforma que controla o acompanhamento dos resultados da Invepar, foi alimentado com 2.420 indicadores de diferentes áreas por 470 usuários ativos, que são os responsáveis por desenvolver análises de fatos e causas para justificar desvios e planos de ação para equilibrar resultados e alcançar as metas.

Painel de gerência de tráfego da CART



Gestão da Engenharia

A área de Engenharia da Invepar definiu como seu maior propósito implementar a cultura de engenharia proprietária na empresa em 2017. Com o início dessa nova fase, o grupo começou a executar e planejar projetos com visão de dono. Essa mudança trouxe *expertise* de engenharia e agregou conhecimento, tecnologia e inovação com a chegada de novos profissionais que trabalham com processos e procedimentos padronizados.

Os quatro pilares da Engenharia Proprietária da Invepar



Meio Ambiente



Segurança



Engenharia



Prazo, custo e qualidade

Um dos maiores ganhos do setor foi o desenvolvimento interno dos projetos, o que fez com que os modelos de contratação de cada serviço fossem os mais pertinentes para as necessidades da empresa. O alto nível de detalhamento desenhado para cada projeto trouxe também segurança para o grupo Invepar.

A partir de 2017, a Engenharia da Invepar passou a agregar também a área de meio ambiente, que ficou responsável pelo planejamento do licenciamento ambiental, entre outras ações. Des-

sa maneira, com a aproximação da engenharia com o meio ambiente, todos os projetos do grupo passaram a ser desenhados desde a fase inicial com as premissas ambientais.

Além disso, com o objetivo de entregar os projetos no prazo, com qualidade, dentro do custo planejado, com todos os licenciamentos emitidos e sem acidentes, o setor passou também a desenvolver uma padronização em suas cinco áreas de atuação: meio ambiente, planejamento, engenharia, implantação e gestão de contratos.



Antes

Depois

Obra de duplicação de trevo no KM637 da CART na cidade de Caiuá, região de Presidente Prudente em São Paulo.

Gestão de Suprimentos

Em 2017, a área de Suprimentos foi centralizada na Matriz e, por meio de um trabalho em conjunto com as empresas e áreas demandantes da Invepar, desenvolveu uma das principais iniciativas de transformação para a geração de ganhos e o estabelecimento de um novo posicionamento do grupo. O marco inicial de Suprimentos foi a identificação das necessidades das operações de cada um dos segmentos de negócios e o desenvolvimento de um modelo comum a todos, com visão e operação centralizada e capacidade de atuação capilar para atender às

necessidades locais de cada empresa.

Para isso, foi montado um plano de ação baseado em um *roadmap* de três anos de duração que, a partir de iniciativas para a estruturação da área e a obtenção de resultados, definiu ciclos de melhorias operacionais e de performance.

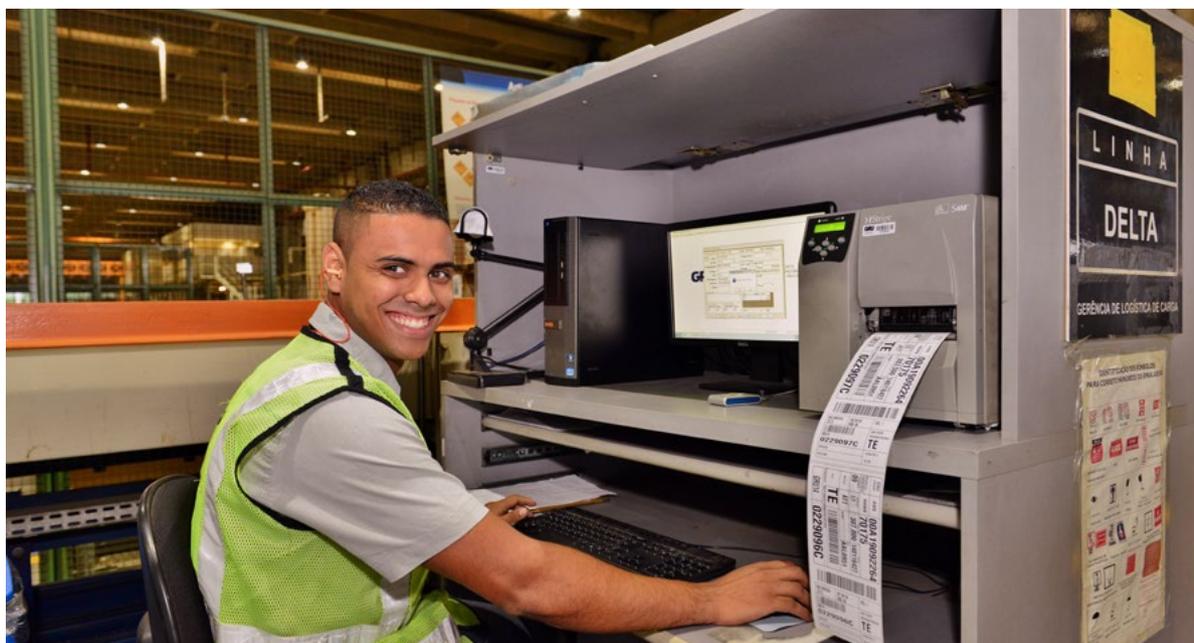
Esse planejamento definiu e aprovou um novo conjunto de políticas, regras e procedimentos padronizados, com destaque para a Política de Compras e para os Termos de Condições Gerais de Fornecimento, que definiram novas regras para o relacionamento com clientes internos e com

departamentos demandantes, observando orientações e melhorias recomendadas pelas áreas de controle e *compliance* da Companhia. Além disso, foram feitas também a revisão de sistemas, a implantação do Portal Eletrônico de Compras e o redesenho e implementação de uma nova estrutura de trabalho na área.

Dessa forma, foram introduzidos dois novos processos ao longo do ano: o relatório de avaliação de capacidade econômico-financeira para todos os processos estratégicos de *sourcing* e o relatório de integridade e mídia negativa, com análise do histórico de cada empresa em questões trabalhistas, sociais, ambientais, de integridade e relacionamento com PPE (Pessoas Politicamente Expostas).

O fato de as empresas passarem a ir ao mercado como um grupo, com a consolidação de volumes, permitiu à Invepar um conjunto inicial de economias na ordem de R\$ 19,2 milhões somente em 2017.

Para 2018, a área de Suprimentos terá o desafio de estabilizar e aperfeiçoar seus processos e gerar *savings* em níveis diferenciados de qualidade, que envolvem novos modelos de contratação com visão de longo prazo, critérios de seleção e de avaliação sistemática de fornecedores, além de planos de desenvolvimento destes.



Operador do sistema de admissão de cargas, em GRU Airport.

Gestão da Sustentabilidade

Invepar, Instituto Invepar e empresas controladas são signatárias do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que prescreve a adoção nos negócios de 10 princípios nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Com o uso dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, o trabalho é feito de maneira sistemática como ferramenta de diagnóstico e aferição da evolução das práticas de gestão para a sustentabilidade nas empresas do grupo. O processo de autoavaliação é bianual e resulta na elaboração de diversos Planos de Melhoria Contínua que são implementados pelas empresas do grupo e acompanhados pela Invepar.

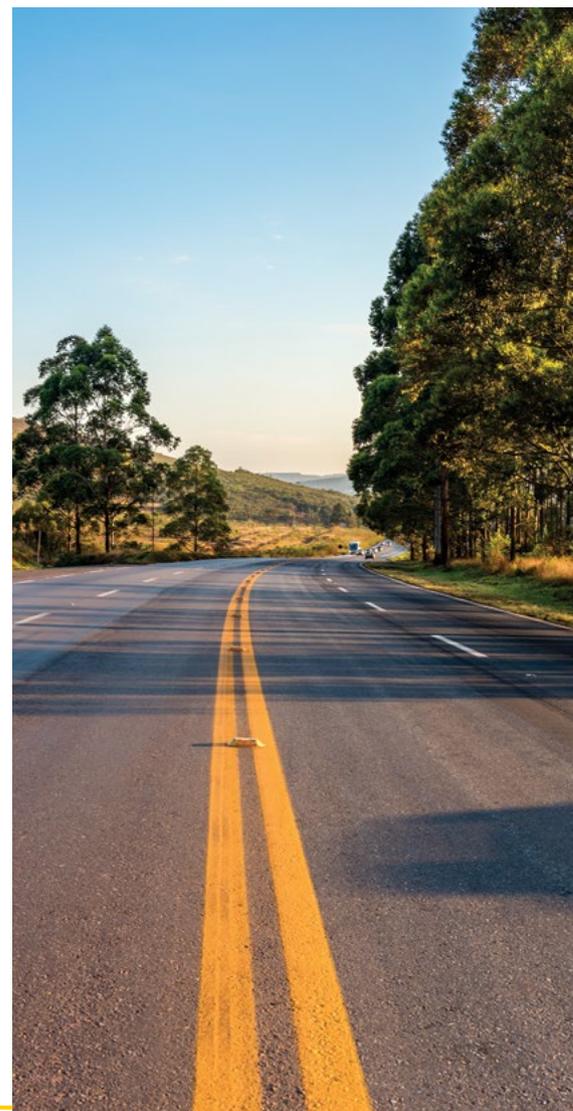
As diretrizes para a atuação socioambiental da Invepar são fundamentadas na Política de Sustentabilidade, no seu Código de Ética e Conduta, nas diretrizes do Instituto Invepar e demais documentos normativos relacionados aos aspectos socioambientais.

Em 2017, no âmbito do processo de reposicionamento da Invepar, a área de Sustentabilidade passou a implementar e padronizar Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em todas as empresas controladas, com o intuito de fortalecer a estratégia de gestão de riscos operacionais e *compliance* em todo grupo. Como resultado deste processo, foi aprovada a nova Política de SSMA (Saúde, Se-

gurança e Meio Ambiente). Além disso, a Invepar publicou normativos de gestão relacionados aos seguintes processos:

- Monitoramento e Controle de Requisitos Legais Ambientais
- Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais
- Gerenciamento de Licenças Ambientais e suas condicionantes
- Gerenciamento de Resíduos Sólidos
- Gerenciamento de Recursos Hídricos e Efluentes
- Manuseio de Produtos Químicos
- Comunicação Ambiental

A empresa possui também indicadores de sustentabilidade que são acompanhados pelo Sistema ICG, de forma mensal, por meio de reuniões de resultados (RR) com as empresas do grupo Invepar. Esse processo tem por objetivo identificar desvios, planejar ações, compartilhar boas práticas e garantir a melhoria nos processos.



(Trecho de rodovia sob concessão da VIA 040)

Resultados Ambientais

Consumo de Água (m³) (G4-EN3)¹

Consumo de água	2016	2017	▲
Total	1.053.246	1.272.565	21%

¹ Bases comparáveis: foram excluídas as seguintes empresas (i) LAMSAC, conclusão da venda em nov/16; (ii) ViaRio, início da arrecadação em Ago/16.
Fonte: Invepar

Houve um aumento de 21% no consumo de água no ano 2017, em razão do aumento no consumo de água no MetrôRio, que passou a contabilizar dados de consumo das cinco novas estações da Linha 4 do sistema metroviário do Rio de Janeiro; pelo aumento de consumo de água nos terminais de passageiros de GRU Airport,

que contou com 1,2 milhão a mais de passageiros em comparação com o ano de 2016, e pelas intervenções de manutenção de pavimentos na CRT, com a realização de serviços de micro revestimento asfáltico, que foram realizados ao longo da rodovia pelo período de seis meses no decorrer do ano.

Geração de Resíduos (G4-EN23)

Tipo de Resíduo	2017
Perigosos	1.632
Não perigosos	22.294
Total	23.926

Tucano sendo tratado por colaborador da CRT



As emissões diretas de escopo 1 diminuíram 30,6% entre os anos de 2016 e 2017, em função principalmente da redução da supressão vegetal na Via 040, do menor consumo de combustíveis fósseis, como a gasolina e diesel, na frota de veículos das rodovias e da queda nas emissões de GEE associadas ao uso do gás SF6, utilizado pelo MetrôRio como gás isolante nas subestações de energia.

O aumento das emissões indiretas pela aquisição de energia elétrica se deve ao crescimento de 13,46% do fator médio de emissão do Sistema Interligado Nacional do Brasil, em comparação com o ano de 2016, e ao acréscimo de



Energia e Emissões de GEE (tCO₂e) (G4-EN3, EN15, EN16, EN17)

Tipo de Emissão ¹ (tCO ₂ e)	2016	2017	▲
Total de Emissões	165.504,02	166.901,46	0,84%
Emissões Diretas (Escopo 1)	48.501,11	33.624,08	-30,6%
Emissões Indiretas (Escopo 2)	30.463,39	40.300,72	32,3%
Outras Emissões Indiretas (Escopo 3)	86.539,5	92.976,60	7,5%

¹ Os números acima representam os resultados de emissões das empresas controladas pela Invepar: LAMSA, CLN, CART, Via040, MetrôRio e GRU Airport, seguindo a abordagem de controle operacional. **Fonte:** Invepar

4,23% no consumo total de energia pelo grupo. O aumento nas outras emissões indiretas (escopo 3) foi ocasionado pelo maior volume de in-

sumos comprados, como aço e concreto, para obras de manutenção nos viadutos da LAMSA.

Consumo Energético na Organização (G4-EN3 e G4-EN6)

Consumo energético ¹ (MWh)	2016	2017
Total	444.912,91	459.125,21
Consumo de combustíveis renováveis (etanol)	8.257,90	8.209,08
Consumo de energia elétrica	409.875,27	427.223,56
Consumo de combustíveis não renováveis (fósseis)	26.779,74	23.692,58

¹ Os números acima representam os resultados das empresas controladas pela Invepar: LAMSA, CLN, CART, Via040, MetrôRio e GRU Airport. **Fonte:** Invepar

Consumo de combustíveis (litros)	2016	2017	▲
Diesel	2.315.588,97	1.980.621,84	-14,47%
Etanol	1.393.160,30	1.384.923,80	-0,6%
Gasolina	106.686,11	117.700,25	10,3%

(Trecho de rodovia sob concessão da CART)

Relacionamento Comunitário

As empresas do grupo pautam sua atuação de responsabilidade social por meio do relacionamento comunitário, do investimento social privado, da gestão social da ocupação de territórios e da remoção de pessoas impactadas pela implantação de novos projetos.



Saiba mais sobre o Instituto Invepar (+)



Conheça outros projetos em nosso Facebook (+)

Para o desenvolvimento e a valorização dos territórios, o Instituto atua nas áreas de Educação, Meio Ambiente, Esporte e Cultura. Além da execução de projetos socioambientais, as empresas desenvolvem o engajamento com atores estratégicos do entorno de suas operações. Em 2017, foi concluído o mapeamento dos *stakeholders* comunitários da LAMSA, CLN, CART, MetrôRio e GRU Airport.

Em 2017, o Instituto Invepar e as empresas do grupo apoiaram projetos por meio de Seleção Pública de Projetos Socioambientais.

Destaques dos Projetos Socioambientais:



108
projetos sociais



95
comunidades



23
municípios



103 mil
pessoas beneficiadas



5.162.128,04
de reais investidos
(R\$ 689.690,13 com recursos diretos e R\$ 4.474.437,91 com recursos incentivados)¹

¹ Valores referentes a todas as empresas do grupo Invepar (controladas e coligadas)



(Projeto social do MetrôRio com apoio do Instituto Invepar)

Desempenho Econômico-financeiro

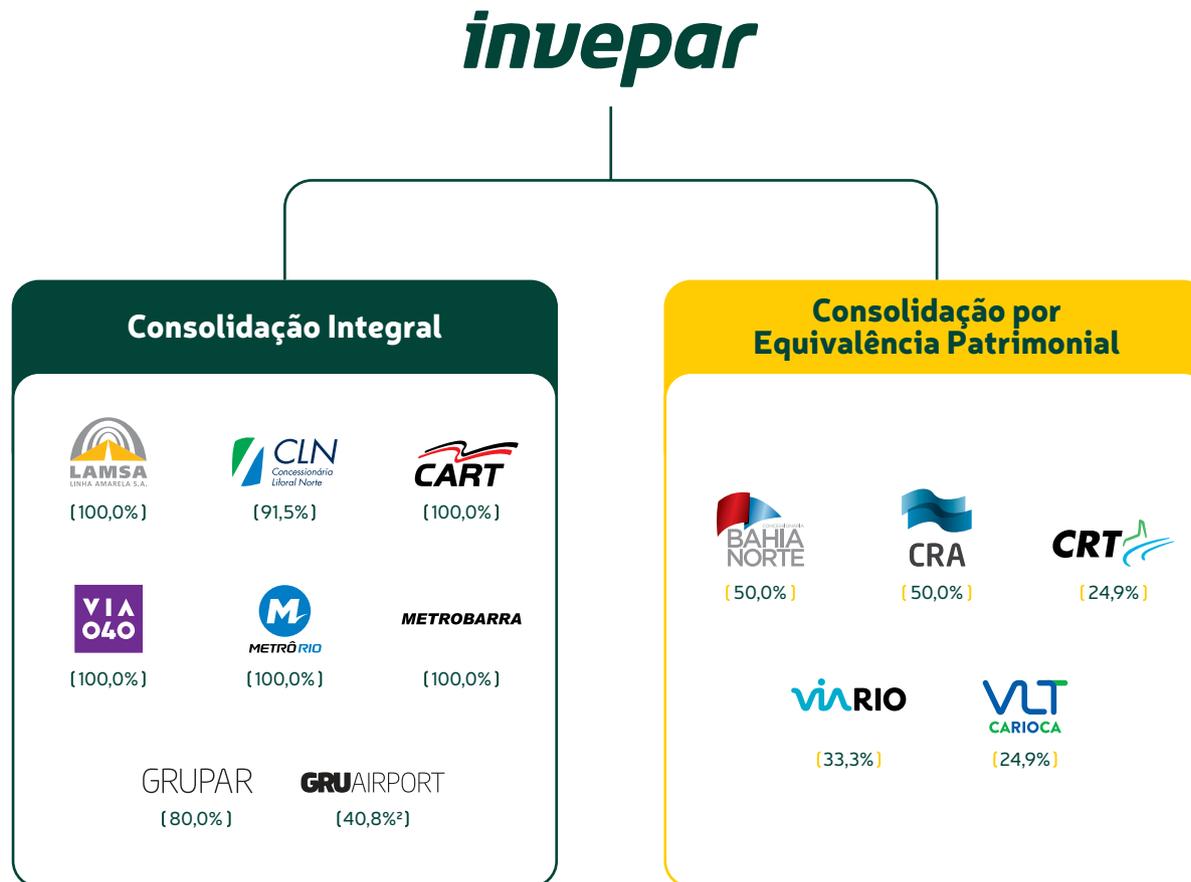
- 76 *Sobre a Consolidação*
- 77 *Receita Operacional*
- 78 *Custos e Despesas*
- 80 *EBITDA e Margem EBITDA*
- 81 *Resultados*
- 83 *Disponibilidades e Endividamento*
- 84 *Principais Investimentos*

Sobre a Consolidação

As Demonstrações Contábeis Consolidadas do ano de 2017 estão em acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) e em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os pronunciamentos, orientações e interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), aplicáveis às operações da Companhia.

A Invepar consolida integralmente as empresas sobre as quais exerce controle: CART, CLN, GRU-Par, GRU Airport, LAMSA, MetrôBarra, MetrôRio, e Via 040. As demais empresas são controladas em conjunto, com um ou mais acionistas e consolidadas pelo método da equivalência patrimonial: CRT, CBN, CRA, VLT Carioca e ViaRio.

(Tipo de Consolidação por Participação Acionária)

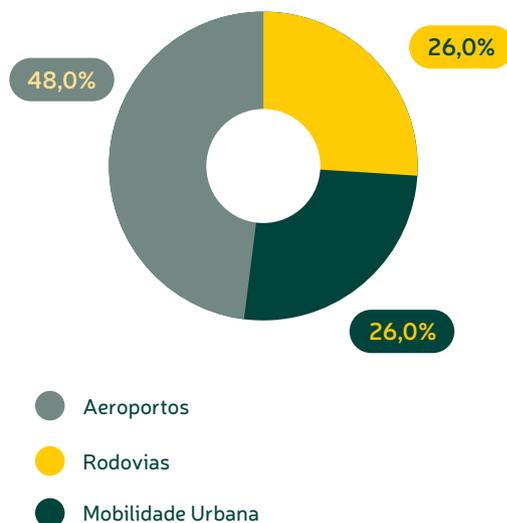


Receita Operacional

Receita Líquida Ajustada (R\$ Milhões)	2016	2017	▲
Total¹	3.470,6	3.691,2	6,4%
Rodovias	889,1	965,4	8,6%
Mobilidade Urbana	932,6	960,2	3,0%
Aeroportos	1.649,0	1765,6	7,1%

¹ Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita de Construção.
Fonte: Invepar

Composição da Receita Líquida Ajustada



A Receita Líquida Ajustada atingiu R\$ 3,7 bilhões no ano de 2017, um crescimento de 6,4% quando comparado ao ano anterior. Os principais impactos foram:

(Rodovias)

Crescimento de R\$ 76,3 milhões (+8,6%) em relação a 2016, principalmente devido aos reajustes tarifários nas rodovias concedidos ao longo do ano de 2017. Além do reajuste tarifário, a CART também obteve uma reclassificação tarifária em duas praças de pedágio em função da duplicação de pistas.

(Mobilidade Urbana)

Atingiu R\$ 960,2 milhões em 2017 (+3,0%) quando os impactos positivos provenientes do reajuste tarifário, de R\$ 4,10 para R\$ 4,30 (+4,9%) vigorando a partir de abril de 2017, e da entrada em operação da Linha 4, foram parcialmente anulados pela queda na demanda do MetrôRio.

(Aeroportos)

Crescimento de R\$ 116,6 milhões (+7,1%) em relação ao ano anterior, impactado principalmente por:

- reajuste tarifário praticado em taxas de embarque para passageiros nacionais e internacionais;
- aumento de 13,5% na receita com passagens em função do crescimento de passageiros, principalmente os passageiros internacionais (+4,1%), que possuem maior valor médio de bilhete;
- crescimento de 12,9% na receita de cargas, devido ao aumento de 15,6% na movimentação de cargas aliado à alteração do método de cobrança, ao início de duas operações cargueiras (Turkish e Qatar) e à implementação da cobrança de armazenagem aos sábados;
- apesar da queda de 0,7% na movimentação total de aeronaves, houve um acréscimo de 11,3% na receita com aeronaves em função da mudança de perfil para aeronaves maiores, com maior peso médio, e a alteração na legislação para cobrança de permanência.

Custos e Despesas

Custos e Despesas Operacionais (R\$ Milhões)	2016	2017	▲
Pessoal	(626,8)	(640,8)	2,2%
Conservação & Manutenção Operacionais	(283,7)	(253,9)	-10,5%
Despesas Administrativas	(245,6)	(231,3)	-5,8%
Total Administráveis	(3.397,6)	(3.209,7)	-5,5%
Outorga Variável	(189,6)	(206,1)	8,7%
Depreciação & Amortização	(1.069,8)	(1.123,9)	5,1%
Total Ajustado¹	(2.826,2)	(2.817,7)	-0,3%
Custo de Construção (IFRS)	(561,7)	(372,9)	-33,6%
Provisão para Manutenção (IFRS)	(9,7)	(19,0)	95,7%
Total	(3.397,6)	(3.209,7)	-5,5%

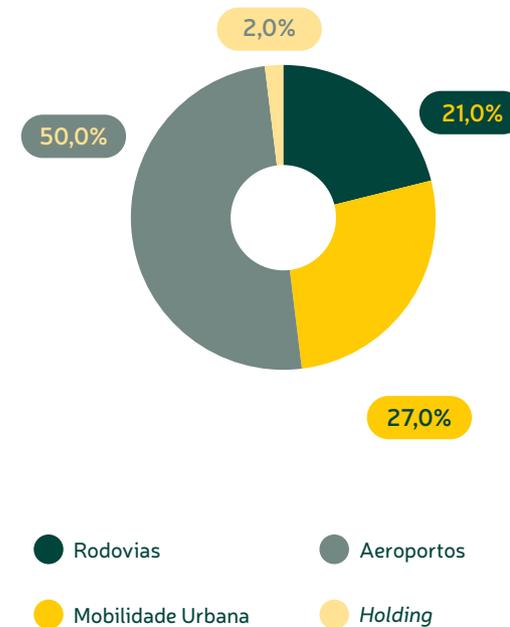
¹ Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e ao Custo de Construção, à Provisão para Manutenção. **Fonte:** Invepar

Os Custos e Despesas Administráveis apresentaram queda de 5,5% em função da centralização e padronização de processos-chave no âmbito de um projeto de transformação iniciado pela Companhia em 2016. Esse projeto visou a racionalização e concentração de algumas atividades e áreas das empresas do Grupo, permitindo ganhos de escala que resultaram em uma maior eficiência em custos e despesas.

Na rubrica de pessoal, houve um ligeiro au-

mento nas despesas com rescisões trabalhistas e transferências. Em conservação e manutenção, a redução ocorreu, principalmente, devido à unificação dos contratos de limpeza e à revisão dos contratos de manutenção. Em custos operacionais, verificou-se queda nos gastos com energia elétrica em função da compra de energia no mercado livre. Já em despesas administrativas houve redução em serviços como os de assessoria jurídica e consultorias.

Composição dos Custos e Despesas Ajustados¹



Fonte: Invepar

Quando isolados apenas os dispêndios que fazem parte do escopo do projeto de transformação, como a folha de pagamento e benefícios, materiais e serviços operacionais, custos com manutenção e conservação e despesas gerais e administrativas, incluindo assessorias, consultorias, alugueis e outras, a redução é ain-

da maior, alcançando 8,3%. Esse resultado foi atingido mesmo com um efeito inflacionário de aproximadamente 3,3% no período, além da operação de novas estações na Linha 4 do metrô na cidade do Rio de Janeiro, que impactaram custos e despesas de 2017 em cerca de R\$ 43,0 milhões na comparação com 2016.

Os Custos e Despesas Operacionais Ajustados apresentaram uma queda de 0,3% em relação ao ano anterior, atingindo R\$ 2,8 bilhões, devido ao aumento de 5,1% na depreciação e amortização, explicado pela ativação de novos itens e pelo maior número de bens em atividade operacional.

Custos e Despesas Operacionais: Projeto Transformação (R\$ Milhões)	2016	2017	▲
Total Administráveis	(3.397,6)	(3.209,7)	-5,5%
Escopo Projeto Transformação	(1.151,3)	(1.055,8)	-8,3%
Fora do Escopo	(415,6)	(431,9)	5,1%

1 Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e ao Custo de Construção, à Provisão para Manutenção. **Fonte:** Invepar

(Trecho da Via 040)

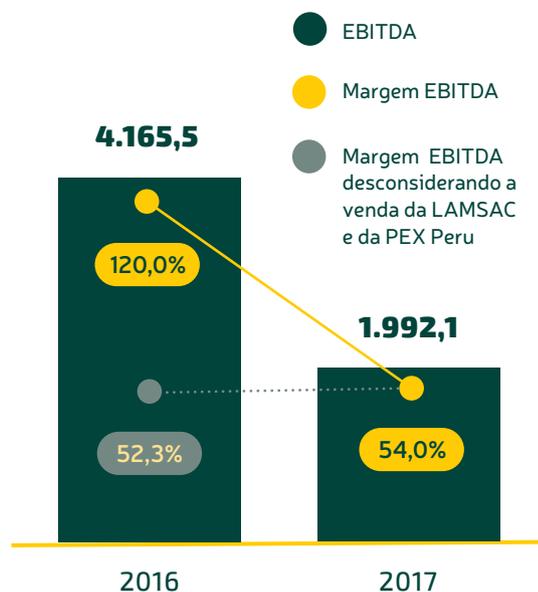


EBITDA e Margem EBITDA

O EBITDA Ajustado totalizou R\$ 2,0 bilhões em 2017, um crescimento de 9,6% quando comparado com o número de 2016 desconsiderando o efeito da venda da LAMSAC e PEX Peru. A margem EBITDA Ajustada atingiu 54,0%, aumento de 1,7% se comparado ao ano anterior.

O crescimento do EBITDA se deu principalmente pelos reajustes tarifários, impactando as receitas e o controle dos Custos e Despesas que apresentaram variação negativa.

EBITDA Ajustado (R\$ Milhões)



Fonte: Invepar

Indicadores (R\$ Milhões)	2016	2017	▲
Equivalência Patrimonial	54,2	(5,4)	-109,9%
EBIT	3.093,1	852,5	-72,4%
(+) Depreciação & Amortização	1.069,8	1.123,9	5,1%
EBITDA¹	4.162,9	1.976,5	-52,5%
Ajustes	2,5	15,7	523,5%
(-) Receita de Construção (IFRS)	(568,9)	(376,3)	-33,9%
(+) Custo de Construção (IFRS)	561,7	372,9	-33,6%
(+) Provisão de Manutenção (IFRS)	9,7	19,0	95,7%
EBITDA Ajustado²	4.165,5	1.992,1	-52,2%
Receita Líquida Ajustada²	3.470,6	3.691,2	6,4%
Margem EBITDA (%) Ajustada²	120,0%	54,0%	-66,0 p.p.

Desconsiderando o efeito da venda da LAMSAC e da PEX Peru

EBITDA Ajustado²	1.816,8	1.992,1	9,6%
Receita Líquida Ajustada²	3.470,6	3.691,2	6,4%
Margem EBITDA (%) Ajustada²	52,3%	54,0%	1,7 p.p.

¹ Instrução CVM Nº527/12; ² Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e ao Custo de Construção, à Provisão para Manutenção e itens não recorrentes. Fonte: Invepar

Resultado do Exercício

Resultado do Exercício (R\$ Milhões)	4T16	4T17	▲	2016	2017	▲
Lucro/Prejuízo Líquido	1.277,3	(191,3)	-115,0%	409,1	(482,6)	-218,0%

Fonte: Invepar

Resultado Simulado sem venda da LAMSAC e PEX Peru (R\$ Milhões)	4T16	4T17	▲	2016	2017	▲
Lucro/Prejuízo Líquido	1.277,3	(27,0)	-102,1%	(906,8)	(482,6)	-49,8%

Fonte: Invepar

O resultado do ano de 2017 foi 49,8% melhor em relação ao resultado de 2016, desconsiderando o efeito da venda da LAMSAC e PEX Peru.

Os R\$ 482,6 milhões negativos foram impactados

principalmente pela redução das despesas financeiras, devido à queda do IPCA, índice que impacta a outorga fixa de GRU e à quitação parcial da debênture da Invepar em dezembro de 2016.

Resultado do Exercício (R\$ Milhões)



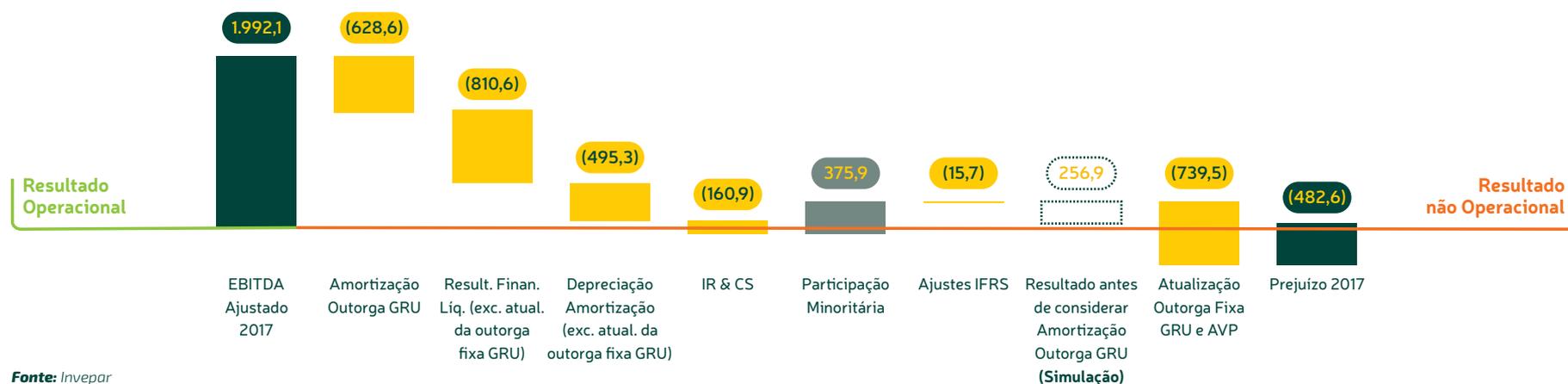
Fonte: Invepar

Resultado Simulado sem venda da LAMSAC e PEX Peru (R\$ Milhões)



Fonte: Invepar

Resultados Operacionais e Não Operacionais (R\$ Milhões)



Fonte: Invepar

Disponibilidades e Endividamento

O grupo Invepar encerrou o ano de 2017 com saldo de caixa e aplicações financeiras no total de R\$ 1,1 bilhão. A variação no saldo ocorreu devido à entrada de recursos com a venda pela LAMBRA das Debêntures da 3ª emissão e também a 4ª emissão de Debêntures da Invepar.

A dívida bruta consolidada da Companhia atingiu R\$ 9,5 bilhões no ano de 2017, representando um aumento de R\$ 935,6 milhões (+10,9%) em

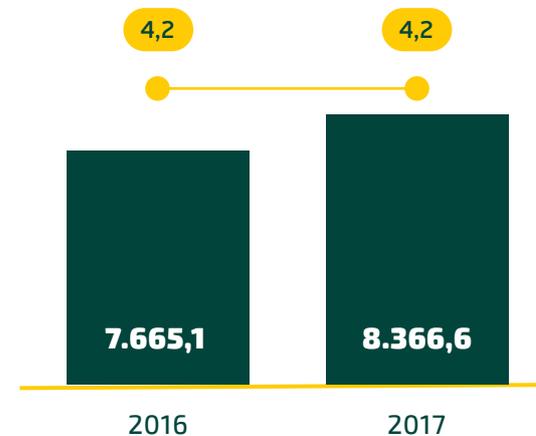
relação ao ano anterior, principalmente pela 4ª emissão de Debêntures da Companhia. O montante da dívida com vencimento no longo prazo representou 71%. O aumento do endividamento em 2017 ocorreu em razão da necessidade de recursos para atender os compromissos do grupo.

É importante destacar que os valores de outorga são contabilizados no passivo em rubrica específica, sem serem considerados como saldo de dívida.

Consolidado (R\$ Milhões)	2016	2017	▲
Dívida Bruta	8.554,3	9.490,0	10,9%
Curto Prazo	1.569,5	2.794,3	78,0%
Longo Prazo	6.984,9	6.695,7	-4,1%
Disponibilidades	889,3	1.123,4	26,3%
Caixa e equivalentes de caixa	655,3	835,1	27,4%
Aplicações Financeiras	234,0	288,3	23,2%
Dívida Líquida	7.665,1	8.366,6	9,2%
EBITDA Ajustado¹ LTM	1.608,2	1.599,1	6,2%
Dívida Líquida/EBITDA Ajustado ¹ LTM	6,0	6,5	1,0 p.p.
Dívida Líquida/EBITDA Ajustado	4,2	4,2	-
EBITDA Ajustado ¹ LTM	1.816,83	1.992,11	-

¹ Do inglês Last Twelve Months, últimos doze meses. **Fonte:** Invepar

Dívida Líquida (R\$ Milhões)



- Dívida Líquida
- Dívida Líquida/EBITDA Ajustado

Fonte: Invepar

Principais Investimentos

Em 2017, os investimentos totalizaram R\$ 527,7 milhões, dos quais R\$ 358,1 milhões em Rodovias, R\$ 119,2 milhões em Mobilidade Urbana, R\$ 47,5 milhões em Aeroportos e R\$ 2,9 milhões na *holding*.

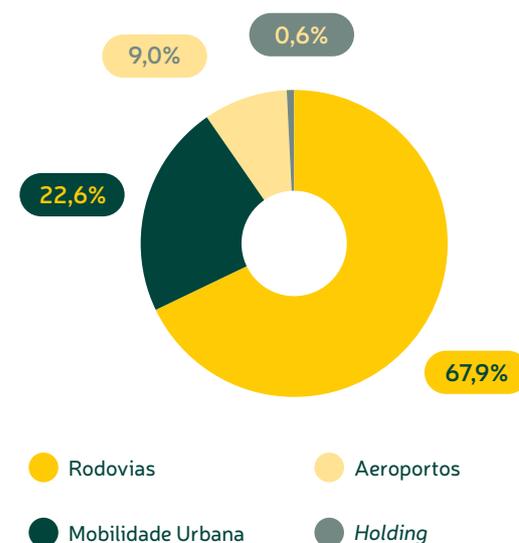
Indicadores (R\$ Milhões)	2017
Rodovias	358,1
LAMSA	17,5
CLN	2,2
CART	191,2
Via 040	147,2
Mobilidade Urbana	119,2
MetrôRio	68,6
MetrôBarra	50,5
Aeroportos	47,5
GRU Airport	47,5
Holding	2,9
Total Investido¹	527,7
Capitalização do Resultado Financeiro	70,2
Outros Efeitos Não Caixa ²	52,3
Margem de Construção	3,3

¹ Investimento apresentado sob a ótica de caixa, excluindo os valores da outorga fixa de GRU Airport, assim como outros efeitos não caixa para aproximar ao máximo do investimento financeiro. **Fonte:** Invepar

(Ponte de Embarque de GRU Airport)

As concessionárias que mais investiram foram CART, Via 040, MetrôRio, MetrôBarra e GRU Airport. A CART investiu, principalmente, nas obras de duplicação e de melhorias no sistema viário e na implantação e melhoria dos dispositivos de entroncamento da rodovia. A Via 040 investiu em obras de recomposição e fresagem do pavimento e estabilização de taludes. Os investimentos do MetrôRio concentraram-se na adequação e desenvolvimento de *softwares* e em sistema automático de frenagens (ATP). Os investimentos da MetrôBarra foram destinados, principalmente, para as obras de sinalização da Linha 4 e seu sistema de piloto automático. GRU Airport realizou relevantes investimentos, com destaque para a revitalização da pavimentação e para a sinalização da principal pista de pouso e decolagem do aeroporto, ampliando a durabilidade da pavimentação.

Investimentos por Segmento (%)



Fonte: Invepar



Acesse as Demonstrações Financeiras Completas no Site da Invepar (+)



Sobre este relatório

O Relatório Anual 2017 da Invepar foi elaborado de acordo com a metodologia da GRI (*Global Reporting Initiative*), versão G4 – Essencial. Neste ano, apresentamos um relatório mais conciso e mais focado nos negócios, nas realizações e nos desafios da Invepar.

Esse é um trabalho de melhoria contínua e, desde 2014, quando apresentamos o resultado do processo da inclusão do princípio da materialidade de forma mais robusta, fizemos ajustes e aprimoramos o nosso olhar para os temas mais relevantes que devem constar no nosso exercício de transparência e de prestação de contas. Naquela ocasião, consultamos diversos *stakeholders*, como lideranças comunitárias, usuários, formadores de opinião, instituições financeiras e imprensa.

Créditos

Erik da Costa Breyer

Diretor-Presidente

Equipe de Comunicação

Claudia Jeunon

Gerente Executiva de Atendimento ao Cliente, Comunicação, Marketing e Sustentabilidade

Mariana Köhler Pereira

Coordenadora de Sustentabilidade

Christine Lages

Coordenadora de Comunicação Corporativa

Marcelo Matos

Analista de Comunicação Externa

Samira Martins

Analista de Comunicação Externa

Equipe de Relações com Investidores

Nilton Pimentel

Gerente de Relações com Investidores

Aline Campos

Coordenadora de Relações com Investidores

Rafael Rondinelli

Analista de Relações com Investidores

Livia Bragança

Analista de Relações com Investidores

Contato

invest@invepar.com.br

Projeto Gráfico e Diagramação

Estúdio Pictograma

estudiopictograma.com.br

Conteúdos Padrão Gerais

Resposta

Gestão de Pessoas (+)

G4-10	Número total de empregados por tipos de contrato de trabalho, categoria funcional, gênero e faixa etária.	Perfil por tipo de contrato		
			2017	2017
		Em tempo integral	8.766	7.409
		Em meio período	199	268
		Total ajustado	8.965	7.677
G4-11	Percentual do total de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	100% da força de trabalho da Invepar está coberta por acordos de negociação coletiva.		
G4-12	Descrição da cadeia de fornecedores da organização	O setor de gestão de mobilidade e infraestrutura tem cadeias de fornecimento bastante complexas, envolvendo um número elevado de fornecedores de diversos segmentos, como: empresas de engenharia, consultoria em gestão, pesquisa de mercado, transporte de valores, sistema de informação e automação, telecomunicações, empresas de manutenção, combate a incêndio, limpeza e gestão de resíduos, fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPI), segurança e vigilância, empresas de treinamentos, materiais de escritório, entre outros.		
G4-13	Mudanças significativas ocorridas no período coberto pelo relatório em relação ao porte, estrutura, participação acionária ou cadeia de fornecedores	Em 2017, a Companhia manteve suas empresas controladas e participadas e não houve alteração na participação acionária. Para conhecer os principais fatos históricos da Companhia, acesse o site de Relações com Investidores.		
G4-14	Como a organização adota a abordagem ou o princípio da precaução	A Invepar possui um processo estruturado de gestão de riscos. A metodologia adotada segue os parâmetros da ISO 31000 (Gestão de Risco Corporativo) e é conduzida para identificar e administrar eventos que possam afetar os negócios e a sociedade. Essa abordagem considera que a origem dos riscos pode estar relacionada às categorias de natureza estratégica, financeira, de imagem, socioambiental e operacional.		

Gerais
 Econômicos
 Meio Ambiente
 Trabalhistas
 Comunidades
 Combate à corrupção/Segurança
 Atendimento

inuepar RA2017
 Sumário
 A Invepar
 Realizações
 Gestão
 Desempenho
 Sobre
 GRI

		Público	Objetivos do relacionamento	Estratégias de Relacionamento
G4-26	Abordagem adotada para engajar <i>stakeholders</i>	Acionistas	Reforçar o relacionamento por meio da transparência e precisão das informações que serão usadas para tomada de decisão.	O relacionamento com nossos acionistas segue as melhores práticas de governança corporativa e ocorre por meio dos processos formais de Governança da Invepar.
		Mercado Financeiro e Investidores	Contribuir para a percepção de valor do grupo Invepar gerando interesse através da criação de um sistema de informações transparente, regular e tempestivo.	A Invepar possui uma área dedicada ao relacionamento com analistas e investidores (Relações com Investidores), que divulga periodicamente as informações relevantes sobre a Companhia em seu site exclusivo.
		Público Interno	Conscientizar o público interno sobre os valores da empresa, inspirar e motivar para o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo, gerar senso de pertencimento e tê-los como embaixadores do grupo.	Pesquisa de Clima, avaliação de desempenho, palestras internas, apresentação dos resultados para público interno, café com o presidente, entre outros.
		Imprensa	Construir um relacionamento de credibilidade, transparência, respeito e confiança, fortalecendo, dessa forma, a percepção positiva, a reputação e a imagem do grupo Invepar .	<i>Media days</i> e <i>road show</i> com jornalistas formadores de opinião, atendimento contínuo das demandas da imprensa. Existe uma área específica para cuidar da imprensa.
		Comunidade	Contribuir para divulgar, estabelecer uma relação de confiança e uma percepção positiva do grupo Invepar e do Instituto Invepar, mantendo abertos os canais de comunicação e facilitando o acesso à informação.	Saiba mais como nos relacionamos com as comunidades do nosso entorno em Gestão da Responsabilidade Social.

		DVA – Demonstração do Valor Adicionado (para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2017 e 2016)							
		Indicador	Nota	Controladora		Consolidado			
				31/12/2017	31/12/2016*	31/12/2017	31/12/2016*		
G4-EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído	Receitas	17	-	-	4.865.498	7.393.322		
		Prestação de serviços		-	-	4.454.776	3.820.081		
		Receita de construção		-	-	480.434	666.619		
		Perdas estimadas para créditos de liquidação duvidosa		-	-	(78.367)	(41.865)		
		Outras receitas		-	-	8.656	2.948.487		
		Insumos adquiridos de terceiros		35.088	(535.965)	(1.336.899)	(2.375.617)		
		Custos das mercadorias e serviços vendidos		-	-	(17.917)	(625.480)		
		Custo de construção	17	-	-	(372.942)	(561.679)		
		Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		35.088	(535.965)	(935.629)	(1.185.050)		
		Perda/recuperação de valores ativos		-	-	(5.652)	(2.332)		
		Outros custos		-	-	(4.758)	(1.076)		
		Valor adicionado bruto		35.088	(535.965)	3.528.599	5.017.705		
		Retenções				(5.791)	(28.940)	(1.123.918)	(1.069.800)
		Depreciação e amortização	17			(5.791)	(28.940)	(1.123.918)	(1.069.800)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade		29.297	(564.905)	2.404.681	3.947.905				

G4-EC1

Valor econômico direto gerado e distribuído

DVA – Demonstração do Valor Adicionado

(para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2017 e 2016)

Indicador	Nota	Controladora		Consolidado	
		31/12/2017	31/12/2016*	31/12/2017	31/12/2016*
Valor adicionado recebido em transferência		(322.440)	1.446.378	133.797	335.080
Resultado de equivalência patrimonial	8	(426.963)	1.340.416	(4.348)	(2.768)
Receitas financeiras	18	104.522	105.962	138.145	337.848
Total do valor adicionado das operações continuadas a distribuir		(293.145)	881.473	2.538.479	4.282.985
Valor adicionado das operações descontinuadas a distribuir		(1.015)	56.921	(1.015)	56.921
Total do valor adicionado a distribuir		(294.159)	938.394	2.537.464	4.339.906
Distribuição do valor adicionado		(294.159)	938.394	2.537.464	4.339.906
Pessoal e encargos		76.119	47.885	577.911	561.918
Remuneração direta		63.209	42.102	410.874	406.426
Benefícios		9.631	3.558	131.731	115.389
FGTS		3.158	2.225	33.229	28.511
Outros		121	–	2.078	11.592
Impostos, taxas e contribuições		11.603	19.593	1.013.035	1.261.547
Federais		11.515	19.593	848.084	1.190.598
Estaduais		–	–	25.223	5.316
Municipais		88	–	139.727	65.633
Valor adicionado líquido produzido pela entidade		29.297	(564.905)	2.404.681	3.947.905

Conteúdos Padrão Específicos
MEIO AMBIENTE

Resposta

G4-DMA Forma de gestão (aspectos materiais: energia, emissões, água, biodiversidade, resíduos)

G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização

G4-EN6 Redução do consumo de energia

G4-EN8 Total de retirada de água por fonte

G4-EN15, EN 16, EN17, EN20 Emissões diretas de gases de efeito estufa, emissões indiretas e outras emissões indiretas (Escopos 1,2 e3)

G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição

Biodiversidade

- Número de ocorrências com fauna no sitio aeroportuário
- Número de passagens implantadas e adaptadas para passagem de animais nas vias administradas pela Invepar
- Numero de ações de recolhimento e resgate de fauna
- Número de atropelamentos de animais

Gestão de Sustentabilidade (+)

Invepar Rodovias (+)

Invepar Aeroportos (+)

Invepar Mobilidade urbana (+)

Gerais

Econômicos

Meio Ambiente

Trabalhistas

Comunidades

Combate à corrupção/Segurança

Atendimento

invepar RA2017

Sumário

A Invepar

Realizações

Gestão

Desempenho

Sobre

GRI

**Conteúdos Padrão Específicos
PRÁTICAS TRABALHISTAS**

Resposta

G4-LA1

Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região

Gênero	Total de colaboradores¹	Total de Contratações	Total de Desligados	Rotatividade (%)
Masculino	5.067	1.006	1.353	23,28
Feminino	2.342	665	841	32,15
Total	7.409	1.671	2.194	26,08

Faixa Etária	Total de colaboradores¹	Total de Contratações	Total de Desligados	Rotatividade (%)
Abaixo de 30 anos	2.006	756	668	35,49
Entre 30 e 50 anos	4.860	869	1.335	22,67
Acima de 50 anos	543	46	46	8,47
Total	7.409	1.671	2.049	25,10

¹ Para fins de cálculo de rotatividade, não foram considerados no total de colaboradores, os estagiários e aprendizes que tem contrato de trabalho por tempo determinado.

G4-LA6

Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região

Indicadores	2017
Total de colaboradores próprios	7.677
HHT total ano	14.791.184
Acidentes	
Número de Acidentes	184
Taxa de acidentes	12,44
Doenças ocupacionais	
Número de Doenças Ocupacionais	3
Taxa de Doenças Ocupacionais	0,20
Dias perdidos	
Número de dias perdidos	11.959
Taxa de dias perdidos	808,52

Gerais

Econômicos

Meio Ambiente

Trabalhistas

Comunidades

Combate à corrupção/Segurança

Atendimento

inuepar RA2017

Sumário

A Inuepar

Realizações

Gestão

Desempenho

Sobre

GRI

GRU AIRPORT

Pesquisa SAC – O Aeroporto Internacional de São Paulo foi apontado como o melhor aeroporto do Brasil na categoria "acima de 15 milhões de passageiros por ano", de acordo com Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos, realizado pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC) – pesquisa referente ao quarto trimestre de 2017. Em uma escala de 1 a 5, o GRU Airport ficou com a nota de 4,43, com base em 37 indicadores que medem o real nível de satisfação dos passageiros. Esses itens apontam desde a qualidade nas informações dos painéis até mesmo pela oferta de estrutura comercial para os usuários, passando por outros quesitos como tempo de fila em *check in*, cordialidade dos funcionários entre outros. Ao longo dos últimos cinco anos, uma série de melhorias foram feitas para que o usuário tivesse maior conforto e agilidade para embarcar e desembarcar. Nesse ponto, destacam-se as melhorias na construção do Terminal de Passageiros 3 e o projeto de modernização do Terminal 2, que acrescentou 23 mil m² de área operacional (*check in*, raio-X, controle de passaporte, restituição de bagagem) e ampliação das opções de varejo, partindo de 100 lojas em 2013 para mais de 270 operações.

METRÔRIO

G4-PR5 Resultados de Pesquisa de Satisfação

Pesquisa IQS – Pesquisa realizada todos os anos nos meses de março e setembro, para acompanhar o nível de satisfação dos usuários. A pesquisa considera uma amostra representativa da população usuária do Metrô do Rio de Janeiro, elaborada através de saltos sistemáticos (aleatorização da abordagem) dos usuários junto às roletas de todas as estações. Coleta de dados e número de entrevistas: 1001 entrevistas pessoais com utilização de questionários elaborado de acordo com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços prestados segundo a opinião do usuário, sobre diversos fatores que compõe os serviços: atendimento dos empregados – equipes de bilheteria e segurança, aviso sonoro nos trens, conforto, conservação das estações e dos trens, informações aos usuários, facilidade e tempo na compra dos bilhetes, segurança no sistema, tempo de espera nas plataformas, entre outros. Trata-se da opinião de quem usa o sistema em um contexto compartilhado por outros sistemas de transporte, e sujeito a influências contingenciais. Segue abaixo, a evolução dos resultados:

Mês	2015	2016	2017
Março	7,6	7,7	8,3
Setembro	7,8	8,1	8,2

Conteúdos Padrão Específicos
ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO USUÁRIO **Resposta**

		CLN	2015	2016	2017
G4-PR5	Resultados de Pesquisa de Satisfação	Aspectos físicos	80,4	80,4	77,6
		Serviços	86,0	84,1	80,4
		Equipe e Atendimento Pedágio	86,4	85,9	81,2
		Imagem	87,9	86,8	79,3
		Administradora	77,1	77,2	70,3
		Índice Final	83,6	82,9	77,8

G4-PR5 Valor monetário de multas significativas aplicadas em razão de não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços

Em 2017 foram pagos R\$ 734.719,80: o MetrôRio, durante o ano de 2017, pagou R\$ 704.466,24 por multas aplicadas pela AGETRANSP (Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro). A CART pagou R\$ 23.153,16 de multas à ARTESP (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo) e GRU AIRPORT pagou R\$ 7.100,40 à ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil).