



## A Invepar

Mensagem do Conselho de Administração	04
Mensagem do Presidente	06
Destaques 2015	08
Perfil da Invepar	09
Visão, Missão, Valores	11
Estratégia	12
Governança Corporativa	13
Ética e Transparência	14
Prêmios e Reconhecimentos	14

## Nosso Jeito de Fazer Negócios

Projeto Consolidar: Novo Modelo de Gestão	16
Gestão de Pessoas	17
Gestão de Riscos Corporativos e Compliance	20
Políticas Corporativas	20
Gestão Estratégica de Processos	20
Gestão de Fornecedores	21
Gestão de Comunicação Estratégica	23
Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	24
Gestão dos Relacionamentos com Partes Interessadas	25
Nossos Negócios	27

## Desempenho

Financeiro	29
Operacional	35
Socioambiental	37

## Contatos

42

## Créditos

42



## 1. A Invepar

- > Mensagem do Conselho de Administração
- > Mensagem do Presidente
- > Destaques 2015

- > Perfil da Invepar
- > Visão, Missão, Valores
- > Estratégia

- > Governança Corporativa
- > Ética e Transparência
- > Prêmios e Reconhecimentos



# MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2015 foi marcado por superação de desafios em meio a conjunturas macroeconômica e política adversas. O baixo crescimento, a desvalorização cambial e a alta da inflação impactaram os resultados e o endividamento de quase todas as empresas do País, especialmente daquelas que atuam no setor de infraestrutura de transporte do Brasil.

Entretanto, mesmo diante do cenário de crise, a Invepar realizou importantes investimentos em suas empresas, incluindo as pré-operacionais, como a ViaRio, que ligará Barra da Tijuca a Deodoro; o Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), projeto fundamental para a integração modal do Centro do Rio; e a futura operação da Linha 4 do metrô da capital fluminense.

Já a Via 040, responsável pela gestão de 936,8 quilômetros da rodovia BR-040, entre Juiz de Fora (MG) e Brasília (DF), iniciou a operação de 11 praças de pedágio, após cumprir uma série de investimentos iniciais previstos ao longo de todo o trecho de concessão. Para 2016, novos projetos serão implementados, trazendo receita e contribuindo para reforçar o protagonismo da empresa no setor de infraestrutura de transportes brasileiro.

Nos últimos sete anos, a Invepar passou de duas empresas para quinze, com forte atuação no setor de rodovias, vias expressas, mobilidade urbana e aeroportos. Abriu caminho para grandes oportunidades de investimentos de qualidade, garantindo perspectivas de remuneração de longo prazo. Vale

**A Invepar tem 24,5  
anos de prazo médio de  
concessões, contra 15,8  
do setor**

destacar que a companhia tem 24,5 anos de prazo médio de concessões, enquanto no setor a média é de 15,8 anos.

Em 2015, a Invepar passou a atuar com grande foco nos procedimentos internos e com maior proximidade de seu portfólio de empresas. Dessa forma, a operação da companhia deu maior ênfase à gestão de custos, captura de sinergias, extração de valor e eficácia

de processos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados pelas empresas que compõem o grupo. Nesse sentido, a Invepar aprimorou métodos de gestão e governança, imprescindíveis em um momento em que a sociedade exige cada vez mais transparência e melhoria contínua de controles internos. Isso foi feito nos processos de gestão de risco, com a criação ou aprimoramento dos Comitês de Risco em todas as empresas controladas, que acompanham trimestralmente os riscos identificados, reportando-os à Diretoria e ao Comitê de Auditoria e Governança, e também na aprovação de um programa mais robusto de *compliance*, que será implementado ao longo de 2016.

A governança da Invepar também passou por um processo de revisão no ano passado e chegou a um novo modelo, que pretende trazer mais agilidade ao processo decisório. A empresa reforçou sua atuação como controladora estratégica junto às empresas do grupo, exercendo uma participação mais efetiva tanto na definição das diretrizes quanto no processo

deliberativo das empresas, possibilitando ao Conselho de Administração maior foco em questões estratégicas.

Em 2016, novos desafios aguardam a Invepar, mas o grupo já mostrou seu compromisso com investimentos e entregas arrojadas em termos de tempo, execução e inovação no mercado nacional, como a entrega do terminal de passageiros 3 em GRU Airport; a operação do MetrôRio na Copa do Mundo; a chegada dos 15 trens da linha 4, já rodando na linha 1 do MetrôRio; além da operação e duplicação da Via 040.

O grupo Invepar irá gerar em 2016 mais de 1.000 novos empregos com a operação da linha 4 do Metrô, VLT Carioca e ViaRio, totalizando aproximadamente 9.600 colaboradores diretos.

A empresa se mostrará ao mundo por meio dos modais que atenderão milhares de turistas durante o maior evento esportivo do planeta. MetrôRio, ViaRio, LAMSA, VLT e CRT, no Rio de Janeiro, além de GRU Airport, em São Paulo, terão papel fundamental no ir e vir da

comunidade olímpica nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, mas são certamente nossos usuários do dia a dia os maiores beneficiados com nossos investimentos.

Não temos dúvida de que a trajetória de crescimento da Invepar segue na direção de um futuro de sucesso, com melhoria

da mobilidade de milhões de pessoas nas regiões onde atuamos, e com geração de valor aos acionistas, de forma sustentável.



# MENSAGEM DO PRESIDENTE

A Invepar faz a diferença por onde ela passa

2015 foi um ano especial para o grupo Invepar, que comemorou 15 anos de existência, com uma trajetória repleta de desafios e conquistas. Em 2000, quando foi criado, o grupo era composto apenas pela LAMSA e pela CLN. Foi agregando concessões rodoviárias ao longo dos anos, assim como passou a atuar em dois outros importantes segmentos: de mobilidade urbana, inicialmente com MetrôRio, e aeroportos, com GRU Airport. Atualmente, somos uma organização de grande porte, com 12 concessionárias e 3 empresas, e um dos principais *players* no setor de infraestrutura de transporte do País, reconhecido por sua seriedade, comprometimento e cumprimento de seus compromissos.

Crescemos muito rápido ao longo dos últimos anos, com vultosos investimentos em novos negócios, desenvolvimento de pessoas e estruturação de áreas. Por isso, além de comemorar o êxito obtido até aqui, decidimos aproveitar este momento para olhar para dentro da organização, buscando melhorar a gestão, extrair mais valor dos nossos negócios e consolidar processos, com o objetivo de nos fortalecer ainda mais e nos preparar para um novo ciclo de crescimento. Foi com esse espírito que surgiu o Projeto Consolidar.

Nesse ano que passou, definimos um novo modelo de gestão, com base em indicadores de resultado, monitorados e analisados por todos os níveis da

organização. Em novembro entrou em vigor um novo modelo de governança corporativa, com a redefinição das alçadas de decisão, de modo a torná-las condizentes com o tamanho atual do grupo; e com a criação das diretorias de segmento, para que a *holding* possa acompanhar mais de perto as operações em suas áreas de atuação: rodovias, mobilidade urbana e aeroportos. Também estabelecemos um novo modelo de competências, a partir do qual os colaboradores serão avaliados, e que ajudará a empresa a definir os sucessores para cargos estratégicos. O difícil contexto econômico atual traz desafios complexos para as empresas no Brasil, e a Invepar não é exceção neste cenário. Vivemos desafios do ponto de vista corporativo, em função da recuperação judicial de um de nossos acionistas, a OAS. Estamos participando desse processo de forma a preservar o melhor interesse da Invepar, de seus colaboradores, empresas controladas e acionistas.

Apesar de 2015 ter sido um ano de retração econômica, não paralisamos os investimentos e nossos resultados mostram que tivemos uma resiliência muito grande sobre nossas receitas e disciplina de custos.

Mas não ficamos imunes. Algumas das nossas empresas de menor porte sofreram um pouco com a redução da demanda, porém menos do que a média de mercado. O maior impacto da crise para a Invepar foi a morosidade de acesso ao mercado de capitais, uma vez que o mercado de dívida no Brasil está retraído e os agentes financeiros, sensibilizados pelo risco político da operação Lava Jato, têm demorado na avaliação e liberação de financiamentos. Mesmo assim, nenhum desses entraves reduziu nosso compromisso de investir e de desenvolver nossas concessões. Tanto que, em novembro, emitimos R\$ 2 bilhões em debêntures, uma das maiores operações do mercado no ano.

Ciclos econômicos com problemas de curto prazo sempre ocorrerão, mas nós, da Invepar, mantemos o otimismo no futuro. O setor de infraestrutura no País ainda tem carências em todos os segmentos e é natural que o governo fomente investimentos de grande porte ao longo dos próximos 20 anos. Também há uma sinalização cada vez mais clara da necessidade de parcerias público-privadas. Estamos e estaremos bem posicionados para participar de projetos que tenham alinhamento com a nossa estratégia e que sejam interessantes do ponto de vista econômico e de geração de valor.

Em relação às nossas empresas, destacamos o início da arrecadação da Via 040, o recebimento, a realização dos testes e a entrada em operação dos 15 trens que vão operar a linha 4 do Metrô e os investimentos em modernização de GRU Airport, com a conclusão da primeira fase de *retrofit* do terminal 2 e do sistema de pistas e taxiamento, que culminou com a autorização da Anac (Agência Nacional da Aviação Civil), para receber o A380, maior aeronave comercial do mundo. Também comemoramos a finalização do túnel da LAMSAC, uma complexa obra de engenharia. Seguimos para a reta final das obras da ViaRio, que vai operar e administrar a Transolímpica, e celebramos a chegada dos trens da VLT Carioca, concessionária do veículo leve sobre trilhos (VLT) do centro do Rio de Janeiro.

Foram essas e outras conquistas que nos levaram a receber o Prêmio Faz Diferença, uma iniciativa do Globo em parceria com a Firjan (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), na categoria Desenvolvimento do Rio, reconhecendo nosso importante trabalho na implantação dos principais projetos de mobilidade urbana da cidade. Para formalizar nosso compromisso

de aprimorar a gestão sustentável e responsável nas nossas concessões, estabelecemos em 2015 nossa Política de Sustentabilidade, contendo diretrizes para todas as nossas empresas sobre conduta empresarial, relacionamento com comunidades, fornecedores e usuários dos nossos serviços, além de estimular cada vez mais o avanço de práticas de ecoeficiência no grupo. Outro passo importante foi a adesão da LAMSAC, em outubro de 2015, ao Pacto Global das Nações Unidas, fazendo com que todas as empresas 100% Invepar estejam unidas ao compromisso.

Também seguimos fortemente o caminho de melhorar o relacionamento com as comunidades no entorno de nossos projetos e concessões, a partir de uma gestão cuidadosa e da melhoria contínua das diretrizes de investimento social do Instituto Invepar.

Em 2016, as concessões da Invepar estarão diretamente envolvidas com as Olimpíadas, evento para o qual estamos nos preparando desde 2011. Sabemos de nossa responsabilidade como prestadores de serviço para garantir a satisfação dos usuários

e, principalmente, a mobilidade na cidade do Rio de Janeiro. O sucesso da mobilidade durante o evento é uma importante meta da Invepar para o ano.

Espero que as informações detalhadas ao longo deste relatório lhe sejam úteis. Ótima leitura.

**Gustavo Rocha**



# DESTAQUES 2015

## GESTÃO



- Revisão do modelo de gestão Invepar (saiba mais na pág. 16)
- Revisão do modelo de Governança Corporativa
- Aprovação de um Programa de *Compliance* (saiba mais na pág. 20)
- Definição da Política de Sustentabilidade (saiba mais na pág. 20)

## MOBILIDADE URBANA

Passageiros transportados: **233,6 milhões**

Passageiros pagantes: **211,1 milhões**

- Início do projeto de revitalização das composições antigas do MetrôRio (8 trens passaram pelo *retrofit*);
- Chegada dos 15 trens da linha 4 do metrô, que foram testados nas linhas 1 e 2, para futura operação da linha 4;
- Recebimento dos trens da VLT Carioca.



## RODOVIAS

Veículos equivalentes pagantes: **268,6 milhões**



- LAMSAC entrega túnel sob o rio Rímac;
- Início da arrecadação das 11 praças de pedágio da Via 040;
- Entrega de 90% da Transolímpica;
- CLN assina aditivo contratual até 2050;
- Autorizada construção da Via Metropolitana Camaçari-Lauro de Freitas pela CBN;
- Redução de 15,91% do número de acidentes nos trechos sob concessão\*;
- Diminuição de 11,48% dos acidentes com vítimas fatais em suas rodovias\*.

\*Os acidentes da Via 040 estão excluídos dessas estatísticas para evitar distorções nos resultados. A empresa entrou em operação no fim de 2014 e, portanto, ainda não foram completados dois anos de monitoramento, impossibilitando a comparabilidade entre as taxas de acidentes.

## AEROPORTOS

Total de passageiros: **39 milhões**

Movimentação total de aeronaves: **295 mil**

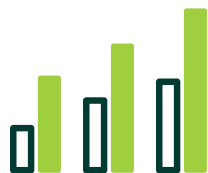
Carga total: **263,5 mil toneladas**

- Modernização dos Terminais 1 e 2;
- GRU Airport eleito terceiro aeroporto mais pontual do mundo;
- Autorização para receber Airbus A380.



## ECONÔMICO-FINANCEIROS

+ 12,5%  
Receita líquida ajustada  
**R\$ 3,4 bilhões**



+12,7%  
EBITDA ajustado  
**R\$ 1,6 bilhão**



## SOCIOAMBIENTAIS

Consumo total de água em metros cúbicos: **1.583,7 mil**

Consumo total de energia em KWh: **478,3 mil**

Emissões totais em tCO<sub>2</sub>: **179,8 mil**

Geração de resíduos em toneladas: **42,9 mil**

Total do investimento social privado: **R\$ 4,4 milhões**



## PERFIL DA INVEPAR

O grupo Invepar, atualmente um dos maiores operadores privados de infraestrutura de transporte da América Latina, iniciou suas operações em 2000, com a LAMSA (Linha Amarela S.A. - RJ) e a CLN (Concessionária Litoral Norte - BA).

Em 2015, completa 15 anos, marcados pela atuação em três segmentos – rodovias, aeroportos e mobilidade urbana –, nos quais opera nove concessões rodoviárias, totalizando 1.975 quilômetros (1.950 no Brasil e 25 no Peru); uma concessão aeroportuária, GRU Airport, o maior da América Latina em termos de passageiros e carga; e duas concessões no segmento de mobilidade urbana: o MetrôRio e o VLT Carioca.

O segmento de mobilidade urbana conta, ainda, com a MetrôBarra, empresa do grupo Invepar que prestará os serviços de locação de trens e sistemas para a Linha 4. Coube à empresa a compra de 15 novos trens, a aquisição dos diversos sistemas (sinalização, câmeras, piloto automático), além dos equipamentos, máquinas e veículos que serão usados na manutenção da Linha 4.

Além das concessões, a companhia mantém a PEX e a PEX PERU, empresas voltadas à cobrança automática de pedágios no Brasil e no Peru.

A Invepar trabalha com o conceito de mobilidade inteligente, que visa oferecer meios de deslocamento de pessoas e bens para a realização de atividades cotidianas, como trabalho, abastecimento, educação, saúde, cultura, recreação e lazer, por meio de vias e transportes de alta capacidade, privilegiando a integração modal dos projetos dos quais participa.



## INVEPAR NOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS

Durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, a Invepar terá um papel fundamental no ir e vir da comunidade olímpica e da população de uma forma geral. O MetrôRio, por exemplo, será responsável pelo transporte até instalações como o Maracanã e o Maracanãzinho, e para regiões olímpicas, como Praia de Copacabana e Lagoa Rodrigo de Freitas, que também sediarão competições. Já a futura operação da Linha 4 do metrô conectará usuários à Barra da Tijuca, onde está situado o Parque Olímpico, que concentrará a maior quantidade de equipamentos esportivos.

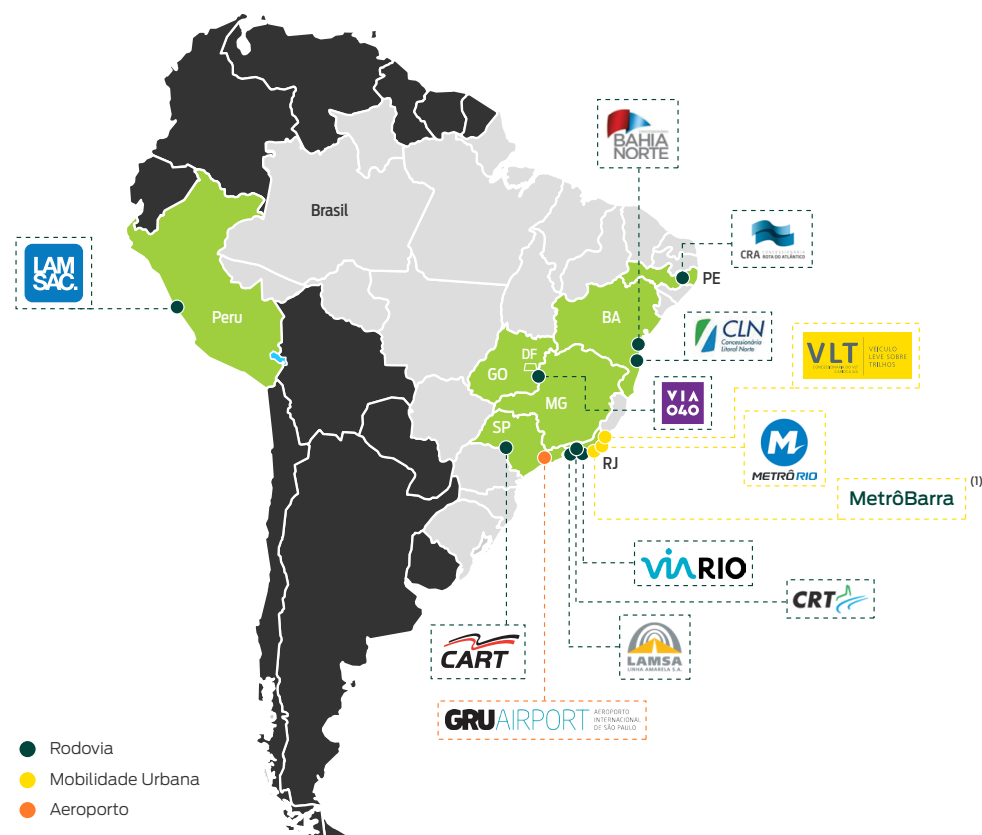
Já a ViaRio, que vai operar a futura via expressa Transolímpica, permitirá a conexão dos esportistas e da população até o Complexo Esportivo de Deodoro, palco de diversas competições.

A LAMSA, por sua vez, vai abrir passagem para chegar ao Engenheiro, na Zona Norte, ou seguir caminho diretamente para a Barra da Tijuca e a Concessionária Rio Teresópolis, que será utilizada pela seleção brasileira de futebol no trajeto de sua concentração para os Jogos. Pelo Centro do Rio, estará em operação o VLT Carioca, integrando diversos modais e levando à principal área de convivência dos Jogos Olímpicos, na Região Portuária. Vale ressaltar que, em São Paulo, GRU Airport também terá grande relevância para os jogos, pois receberá grande parte dos turistas e delegações esportivas que chegarão ao País para assistir ao maior evento esportivo do mundo.



## ONDE ESTAMOS PRESENTES

A Invepar está presente em 6 estados brasileiros (SP, RJ, MG, BA, GO, PE) + DF, que, juntos, representam a proximadamente **66%** do PIB do País



<sup>(1)</sup> Aquisição dependente de condições precedentes e suspensivas, prevista para 2016. Até essa data, a Metrobarra S.A. (100% subsidiária da Invepar) vai prover material rodante e sistemas para a operação da Linha 4.

Fonte: IBGE, 2012 (último dado disponível)

# VISÃO, MISSÃO, VALORES

## 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



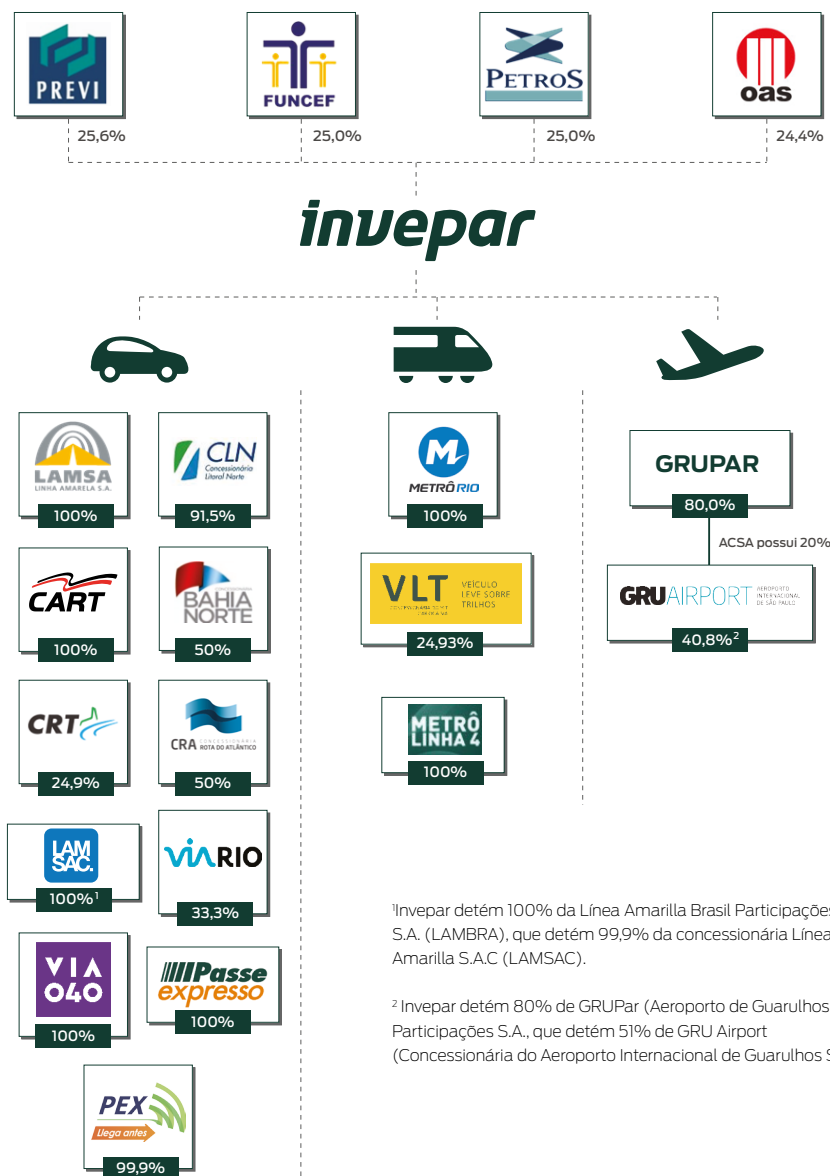
# ESTRATÉGIA

## OBJETIVOS DE LONGO PRAZO



# GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para mais informações sobre a Governança da Invepar, [clique aqui](#).



## RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA OAS

Conforme informado no Relatório Anual de 2014, em 31 de março de 2015, a OAS apresentou pedido de recuperação judicial e colocou à venda sua participação acionária na Invepar. É importante destacar que os negócios da Invepar, desde então, seguiram em absoluta normalidade e a direção da empresa manteve o mercado informado sobre eventos relacionados ao processo e a uma possível troca de acionista.

Como principais eventos do período, podem ser citados a divulgação do Edital de Oferta Pública para alienação judicial das ações da Invepar, em 10 de fevereiro de 2016, e o efetivo leilão

ocorrido no dia 14 de março de 2016, no qual não foi apresentada proposta de compra das ações da Invepar pertencentes à OAS. Conforme previsto no plano de recuperação judicial da OAS, não havendo proposta voluntária de interessados, deve ser considerada a proposta automática da SPE Credores, pelo preço mínimo, observado o direito de preferência pelos demais acionistas.

Em 11 de março de 2016, foi proferida decisão pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) em sede de recurso, que impede a homologação do vencedor do leilão até o julgamento, por esse tribunal. Dessa forma, determinou que seja realizado o procedimento que viabiliza o exercício do direito de preferência dos acionistas.

# ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

A Invepar possui um canal de denúncias (canal ético) que foi implementado em setembro de 2014, juntamente com a nova versão do Código de Ética e Conduta da Invepar (detalhes sobre o código podem ser encontrados em <http://www.invepar.com.br/pages/codigo-de-etica-e-conduta>). O canal da **holding** contempla as empresas MetrôRio, LAMSA, LAMSAC, Via 040, CART, CLN, além da Invepar. Quando são recebidas denúncias referentes às demais operações do grupo, os casos são encaminhados para controle e investigação das próprias empresas.

Até o final do exercício de 2015, foram registradas 96 denúncias. Dessas, apenas 11 não haviam sido averiguadas ou concluídas até o fechamento do ano. No período, não foi identificado pelos mecanismos de controle da *holding*, nenhum caso de corrupção ou suborno, tendo em vista os enquadramentos da Lei nº 12.846, que dispõe sobre atos que envolvam a administração pública.

O canal de ética tem atendimento terceirizado e especializado, visando garantir o anonimato das denúncias e incrementar a eficiência de seu processamento. Pode ser acessado por *web*, telefone ou *e-mail*. Todas as denúncias têm sua veracidade

e procedência verificadas e, caso necessário, são adotadas medidas corretivas. No final de 2015 foi lançado o canal de denúncias exclusivo de GRU Airport, precedido por uma série de apresentações e treinamentos. Para 2016 estão previstos a conclusão dos treinamentos e a avaliação dos primeiros resultados.

Como acessar o canal de ética:

Web:  
[www.canaleticogrupoinvepar.com.br](http://www.canaleticogrupoinvepar.com.br)

Telefones:  
Brasil: 0 800 721 0748  
Peru: : 0 800 55407

E-mail:  
[canaletico@grupoinvepar.com.br](mailto:canaletico@grupoinvepar.com.br)

O código de ética está disponível também em inglês e espanhol.

# PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

## HOLDING

- Vencedora do Prêmio Faz Diferença, iniciativa do Globo em parceria com a Firjan (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), na categoria Desenvolvimento do Rio, reconhecendo importante trabalho da Invepar na implantação dos principais projetos de mobilidade urbana da cidade.
- Colocação no *ranking* Valor 1000 – 91º lugar no *ranking* geral, subindo seis posições em relação à edição anterior; 2ª colocação entre as principais empresas de infraestrutura de transporte do País; 5º lugar entre as empresas com maior receita líquida no setor de Transporte e Logística.
- *Ranking* Exame Melhores e Maiores – 88ª colocação, saltando oito posições em relação à edição anterior. Destaques para GRU Airport e MetrôRio nos *rankings* setoriais.
- Primeira vez no Anuário Valor Grandes Grupos, ocupando o 104º lugar entre as 200 maiores corporações do Brasil.





## 2. Nosso jeito de fazer negócios

>Projeto Consolidar:  
Novo Modelo de Gestão

>Gestão de Pessoas

>Gestão de Riscos Corporativos e  
Compliance

>Políticas Corporativas

>Gestão Estratégica de Processos

>Gestão de Fornecedores

>Gestão de Comunicação  
Estratégica

>Gestão da Responsabilidade  
Social Corporativa

> Relacionamento com as Partes  
Interessadas

> Nossos Negócios



# PROJETO CONSOLIDAR: NOVO MODELO DE GESTÃO

Ao completar 15 anos de existência, marcados por investimentos significativos em novos negócios, que resultaram em um relevante crescimento do grupo, a *holding* decidiu voltar seus olhares para dentro da organização. Esse movimento tem como objetivo solidificar o que foi construído ao longo desses anos, a partir de uma gestão mais estruturada, com processos padronizados, integrados, mais eficazes e transparentes; e fortalecer o papel de controlador estratégico da *holding*. Dessa forma, o grupo estará consolidado e preparado para uma nova onda de crescimento.

Formado por três dimensões, o Projeto Consolidar foi desenhado para ser implantado ao longo de quatro anos. Em 2015, foi dada ênfase às dimensões Gestão e Processos, com melhorias no modelo de governança corporativa e definição do ciclo de gestão Invepar e Organização e Pessoas, com a revisão da estrutura organizacional e a redefinição dos perfis dos colaboradores.

O modelo de gestão adotado baseia-se em indicadores de performance (KPIs), permitindo maior domínio sobre os resultados do que foi planejado e eventual correção dos desvios, por

meio de uma ferramenta de gestão denominada Sistema ICG (Itens de Controle de Gestão).

A nova estrutura organizacional aprovada pelo Conselho de Administração no final de 2015 implicou em um redesenho no corpo diretivo, que passou a contar com novas diretorias. Foram criadas as diretorias de segmento, o que possibilitará à *holding* exercer uma participação mais efetiva na definição e acompanhamento da estratégia das suas controladas. Dessa forma, sempre haverá um diretor da *holding* acompanhando de perto os processos e principais projetos de cada empresa.

A diretoria de Rodovias responderá por todas as concessões rodoviárias da Invepar e tem como principal desafio a padronização de processos e captura de sinergias, enquanto a diretoria de Mobilidade e Aeroportos cuidará tanto das operações relacionadas ao Metrô e ao VLT quanto da operação de GRU Airport. Suas metas dividem-se entre garantir a mobilidade na cidade do Rio de Janeiro e a prestação de serviços cada vez melhor no Aeroporto Internacional de Guarulhos, após ampliação e modernização de seus terminais, além

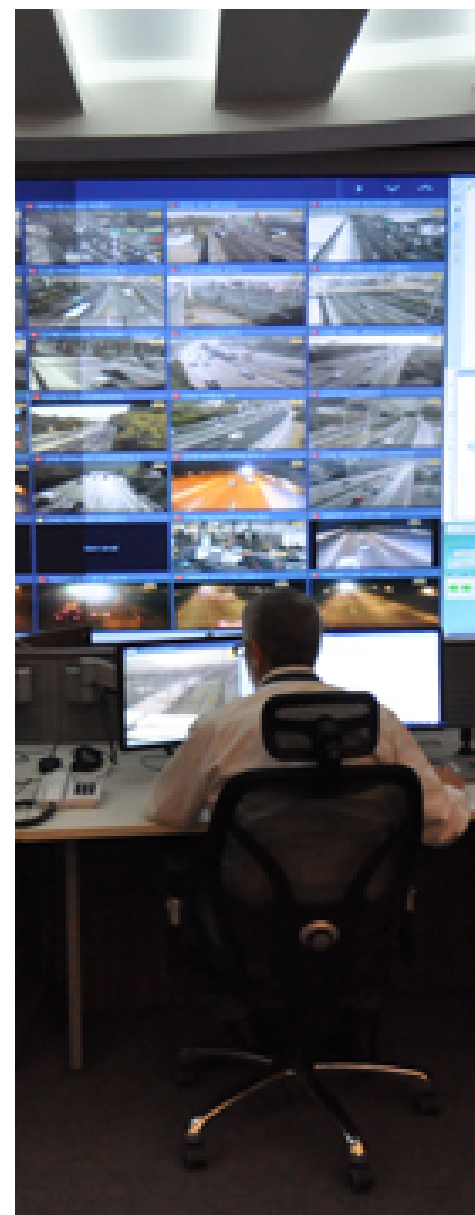
de identificar oportunidades de melhoria de eficiência operacional nos negócios.

A diretoria de Novos Negócios, além de avaliar o potencial de novos negócios em rodovias, mobilidade urbana e aeroportos, passa a liderar os processos de planejamento estratégico da Companhia.

A diretoria de Engenharia, criada em 2014, está em processo de fortalecimento para ser um ponto de apoio às concessionárias, definindo especificações técnicas de materiais e os padrões para a análise de novos projetos e gestão de contratos de obras.

A diretoria de Relações Institucionais, Comunicação e Sustentabilidade, incorporará as atividades relacionadas ao aprimoramento da cultura do relacionamento institucional.

A diretoria de Recursos Humanos foi reforçada para estabelecer e executar as políticas de recursos humanos, especialmente nos processos de remuneração e sucessão dos quadros estratégicos e Passa a ser a principal guardiã do novo modelo de gestão da companhia, estabelecido com o Projeto Consolidar.



Para mais informações sobre a estrutura da empresa, visite nosso [site de RI](#).

# GESTÃO DE PESSOAS

O quadro de colaboradores próprios da Invepar aumentou 8% em relação a 2014, saltando de 7.910 para 8.542 em 2015. O número de colaboradores aumentou na maioria das empresas – com exceção da CBN, da CRA, da LAMSAC e de GRU Airport –, mas o salto se deve, especialmente, ao expressivo crescimento desse número no VLT Carioca e na Via 040. Na primeira, devido ao processo de migração da implantação para a operação, já que os veículos leves sobre trilhos começarão a funcionar em 2016, e, na segunda, devido à entrada da operação de arrecadação nas 11 praças de pedágio da empresa.

A rotatividade do grupo caiu em relação a 2014 – de 25% para 21%. Cem por cento dos colaboradores próprios são abrangidos por acordos de negociação coletiva.

Já o quadro de colaboradores terceiros caiu 23% em relação a 2014, mesmo com a CBN, a ViaRio e o VLT Carioca passando a reportar esse total. Isso se deu, principalmente, em decorrência da redução do volume de obras na CART e da conclusão das obras da estação Uruguai do MetrôRio e do Terminal 3 de GRU Airport.

A Invepar não possui hoje uma política ou programas formais de diversidade implantados. As contratações são feitas com base nas competências técnicas e experiência necessárias para as vagas, sem, contudo, fazer diferença entre homens e mulheres, raças ou qualquer outra característica.

Cada empresa possui mecanismos próprios para o registro de queixas dos colaboradores e um canal de denúncias corporativo para assuntos relacionados ao Código de Ética e Conduta.

## INDICADORES GERAIS

### Total de colaboradores próprios



2014	<b>7.910</b>
2015	<b>8.542</b>

### Total de colaboradores terceiros



2014	<b>15.642</b>
2015	<b>12.001</b>

Terceiros em obras em 2015 - **5.497**

Terceiros em serviços recorrentes em 2015 - **6.504**



### Total de colaboradores

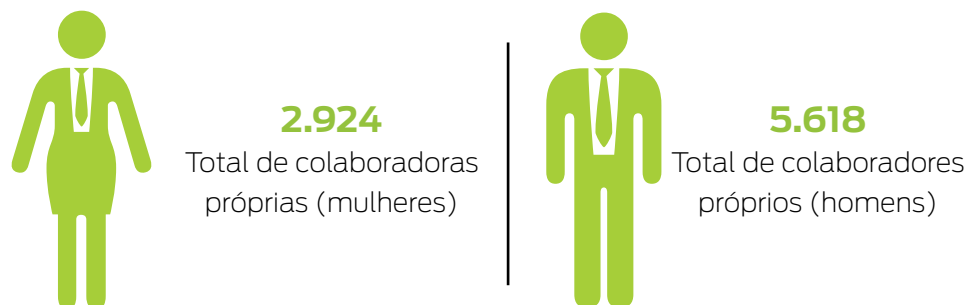


2014	<b>23.552</b>
2015	<b>20.543</b>

**21%** de taxa de rotatividade em 2015

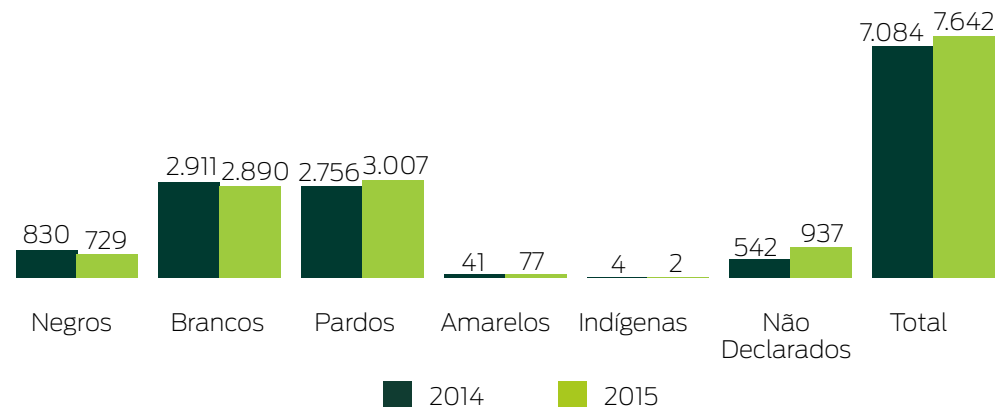
## INDICADORES DE DIVERSIDADE

### Categoria



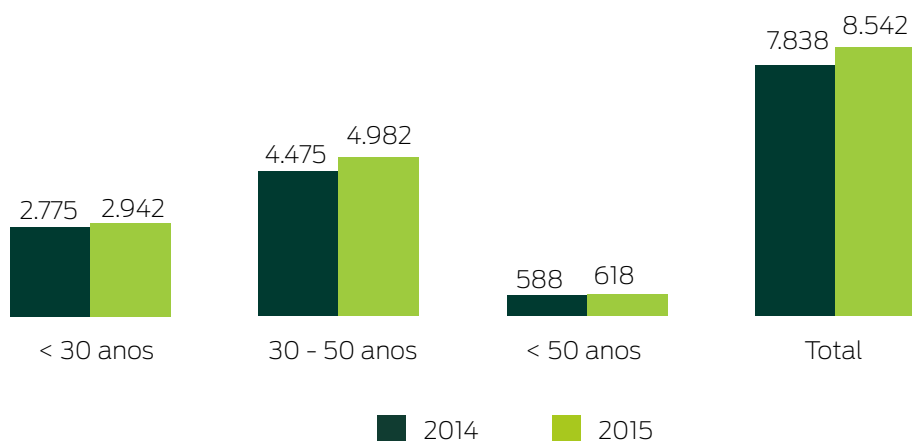
**180** colaboradores portadores de deficiência

### Distribuição dos colaboradores próprios por raça

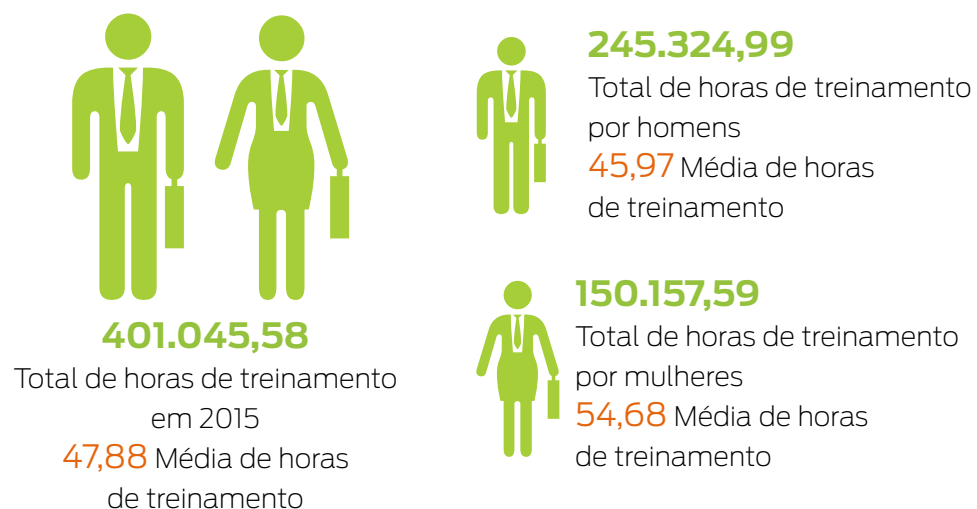


Nota: a *Holding*, a LAMSAC e a VLT Carioca não possuem hoje mecanismos de controle dos colaboradores por raça.

### Distribuição dos colaboradores próprios por faixa etária



## DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



Nota: a *Holding* e a CLN não controlam as horas de treinamento distribuídas por gênero.

## SAÚDE E SEGURANÇA

No final de 2014, a Invepar aprovou junto aos seus acionistas a Política Integrada de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS), estabelecendo diretrizes para as empresas do grupo Invepar no que diz respeito à segurança e à saúde de seus funcionários, usuários, fornecedores e comunidades adjacentes às suas concessões, bem como à proteção ao meio ambiente.

Na sequência foi estabelecido o Grupo de SMS, que conta com a participação de gestores e coordenadores das áreas

de saúde e segurança ocupacional das empresas controladas, além das áreas de RH, Riscos Corporativos e Responsabilidade Social da *holding*. O Grupo de SMS passou a se reunir mensalmente, a partir de fevereiro de 2015, liderado pelo gerente de riscos corporativos da Invepar. As deliberações do Grupo de SMS são aprovadas pela Diretoria Executiva.

Em 2015, o Grupo de SMS desenvolveu os seguintes trabalhos: alinhamentos conceituais e implementação das

recomendações advindas do processo de asseguração do Relatório Anual 2014; desdobramento das dez diretrizes da Política de SMS em todas as controladas com a respectiva coleta de evidências do cumprimento de tais diretrizes, definição e padronização de indicadores de SSO (saúde e segurança ocupacional), que passaram a ser monitorados da mesma maneira por todas as empresas, e também desenvolveu um calendário comum de campanhas de prevenção e sensibilização de temas relacionados a saúde, segurança e meio ambiente.

Foi registrada queda na taxa de acidentes de trabalho do grupo no período, assim como nas taxas de doenças ocupacionais, de dias perdidos e de absenteísmo. Não foram registrados óbitos em 2015.

### Indicadores de saúde e segurança

	2014	2015
Total de colaboradores próprios	7.685	8.542
Número de acidentes	219	195
Taxa de acidentes (TA)	12,79	3,43
Número de doenças ocupacionais	6	2
Taxa de doenças ocupacionais (TDO)	0,35	0,04
Número de dias perdidos	2.068	1.514
Taxa de dias perdidos (TDP)	120,76	26,62
Absenteísmo no ano	27.133	33.491
Taxa de absenteísmo (TA)	1.584,37	588,80
Número de óbitos*	1	0

Notas:

1. A CLN não controla a taxa de absenteísmo por gênero.

2. A ViaRio controla somente o absenteísmo, mas não ocorreram eventos desse tipo em 2014. Já em 2015, ocorreram devido à implantação sistêmica de controle de frequência por meio de coleta biométrica, iniciada em setembro. A empresa não faz o controle desse índice por gênero.

# GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E COMPLIANCE

Após o mapeamento de riscos feito no ano anterior, em 2015 foi criada a área de Gestão de Riscos Corporativos, com a definição das políticas de risco e a consolidação do trabalho no grupo. Foram implementados os Comitês de Risco em todas as empresas, que acompanham trimestralmente o avanço da mitigação dos riscos identificados e se reúnem semestralmente para reportar o andamento das ações adotadas à sua diretoria. Essas informações são compiladas e repassadas ao Comitê Executivo da Invepar e ao Comitê de Auditoria.

Em 2015, foi aprovada a estruturação de um Programa de *Compliance* e iniciado o processo de integração dos riscos de *compliance* ao mapa de riscos corporativos atuais, permitindo a identificação, a avaliação, a priorização e o monitoramento contínuo da exposição da Invepar também nesse sentido. A iniciativa tem como base a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, que tornou mais severas as medidas para punir a corrupção no Brasil, e a lei de combate à corrupção nos Estados Unidos, a FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*).

## POLÍTICAS CORPORATIVAS

Política de Comunicação

Política de Compras e Contratações

Política de Saúde, Meio Ambiente e Segurança

Política da Segurança da Informação

Política de Gestão de Riscos Financeiros da Invepar

Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante

Política de Negociação com Valores Mobiliários

Política de Transação de Partes Relacionadas

Política de Sustentabilidade

Para informações sobre as políticas da Invepar, visite [o site da empresa](#).

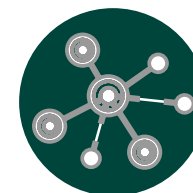
## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

No ano de 2015, a Invepar avançou na implantação do BPM (*Business Process Management*), uma metodologia que une gestão de negócios e tecnologia da informação, capaz de garantir a monitoração e melhoria contínua dos processos organizacionais, transformando a relação desses com as pessoas envolvidas, fornecedores, funcionários e clientes.

Foram contemplados ou se encontram em fase final de implantação 47% dos processos das cadeias de valor das empresas controladas, sendo 80 processos no segmento de rodovias, 16 processos de negócios em cada uma das cinco rodovias controladas, 5 no MetrôRio e 6 em GRU Airport. Já se notam melhorias referentes à qualidade das informações, integração entre diversas áreas e trabalho em equipe.

A implantação da Gestão de Processos tem gerado diversos resultados, como melhoria da qualidade operacional, redução significativa dos custos, diminuição dos prazos e tempo de ciclo dos processos, agilidade na identificação e solução de problemas, maior competitividade e produtividade.

## RESULTADOS



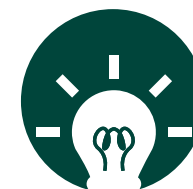
86 processos Modelados e Padronizados



Mais de 300 Indicadores Gerenciados



8 Manuais de Gestão Implementados



Mais de 500 Ações Estabelecidas

# GESTÃO DE FORNECEDORES

O processo de Compras foi um dos principais focos da Gestão por Processos (BPM), que tinha como maior ambição o redesenho, a padronização e disseminação das melhores práticas entre as empresas. Foram definidos indicadores para acompanhamento diário da performance de cada parte do processo, com ganhos de produtividade, redução de tempo e garantia da aderência à política corporativa estabelecida.

O setor de infraestrutura de transporte tem cadeias de valor bastante complexas, envolvendo um número elevado de fornecedores e parceiros comerciais. Apenas em 2015, foram cerca de 5.670 empresas provendo bens e/ou serviços para o grupo Invepar.

A Invepar exige a adesão dos fornecedores às legislações aplicáveis, à política de Compras e Contratações, e

ao Código de Ética e Conduta do grupo Invepar, além de celebrar contratos com exigências mínimas, que envolvem regras anticorrupção, responsabilidade sobre subcontratados, procedimentos para não discriminação de raça ou gênero, e combate ao trabalho infantil ou trabalho análogo ao escravo.

Na Política de Sustentabilidade aprovada em 2015, foi estabelecido

um conjunto de diretrizes relacionadas a cautelas socioambientais nas cadeias de fornecimento, tais como a promoção das melhores práticas em questões ambientais, sociais e de governança (ASG).



## INDICADORES



5.664

Número total de fornecedores contratados pelo grupo Invepar em 2015



55%

1.720.589,09

Total e porcentagem de gastos com fornecedores locais (em R\$ mil) em 2015



3.112.781,27

Valor estimado de pagamentos feitos a fornecedores (em R\$ mil) em 2015

## AValiação DE FORNECEDORES EM IMPACTOS AMBIENTAIS



207 fornecedores sujeitos a avaliações de impactos ambientais



7 fornecedores com os quais foram acordadas melhorias como resultado das avaliações, o equivalente a 4,9% dos fornecedores identificados nessa situação



144 fornecedores identificados como causadores de impactos ambientais negativos reais ou potenciais



Nenhum fornecedor com relação encerrada devido aos resultados das avaliações

## PRÁTICAS TRABALHISTAS



474 fornecedores sujeitos a avaliações de impactos trabalhistas



54 fornecedores identificados como causadores de impactos trabalhistas negativos reais ou potenciais



Nenhuma das empresas encerrou relações com fornecedores devido aos resultados das avaliações de impactos trabalhistas em 2015



Nenhum fornecedor com relação encerrada devido aos resultados das avaliações

# GESTÃO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Há três anos, a Invepar vem estruturando uma gestão de comunicação que permeie todas as empresas do grupo, tendo alcançado em 2015 um alto nível de integração, em linha com as premissas do Projeto Consolidar. No período, foi promovida uma revisão da política de comunicação, com a definição do fluxo de aprovação de materiais publicitários e de outras formas de comunicação que compõem as receitas não tarifárias.

Dessa maneira, a área de comunicação amplia sua atuação como guardião da marca e da política de comunicação da organização, garantindo que não apenas as ações internas, mas também as de terceiros, estejam de acordo com as diretrizes da Invepar e dos acionistas. Buscando a integração, foi promovido um encontro entre as áreas de comunicação dos acionistas e o grupo de comunicação das empresas. Nessa oportunidade, foi apresentada a estratégia atual e a definida para 2016.

Por meio do Plano Estratégico de Comunicação, que estabelece as regras para gerenciamento da comunicação na *holding* e nas controladas, a área continua atuando para que a marca

Invepar esteja cada vez mais fortalecida e presente como fonte de informação nos veículos de comunicação regionais, nacionais e especializados.

O relacionamento com a imprensa é conduzido na Invepar pela Gerência de Comunicação Corporativa, que conta com uma equipe interna de assessoria de imprensa e a colaboração de uma agência externa. As empresas do grupo também mantêm contratos com agências de assessoria ou possuem profissionais próprios dedicados a essa função, responsáveis por divulgar notícias, fornecer *press-releases* e

informações e abrir contato com portavozes oficiais.

Os *sites* da *holding* e das controladas, onde são encontrados diversos materiais institucionais e noticiosos, e a *newsletter* institucional, publicada a cada quinze dias, são outras fontes de informação relevantes para os jornalistas.

Além do tradicional atendimento à imprensa no que diz respeito às demandas sobre questões operacionais e econômicas, algumas empresas do grupo, como GRU Airport, têm realizado *Media Days*. Trata-se de uma



oportunidade de abordar assuntos mais técnicos e de interesse direto das empresas em questão, promovendo atualização contínua dos jornalistas especializados. Em 2015, GRU Airport realizou três *Media Days* sobre os temas Tecnologia Aeroportuária, Carga e Renumeração dos Terminais - abertura do embarque centralizado. Além disso, foi o primeiro aeroporto do País a realizar um *workshop* para jornalistas do setor.

Em 2015 foram registradas 2.988 citações sobre a Invepar na mídia, um acréscimo de 50% sobre 2014.

Em relação ao público interno, a maioria das empresas do grupo conta com ferramentas básicas de comunicação, como café com o presidente, TVs, murais, revistas e *newsletters*, mesclando opções digitais e físicas, para atender tanto os colaboradores administrativos quanto os operacionais. Para 2016, já foi definido um calendário institucional de comunicação, com temas como segurança, saúde, meio ambiente etc. Já a *holding* publica *newsletter* quinzenal e uma revista trimestral direcionadas a todos os colaboradores do grupo.

# GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Gerência Executiva de Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa da Invepar estabelece as diretrizes da atuação socioambiental e do investimento social privado para o grupo. Nas empresas, a gestão é de responsabilidade das áreas de RSE (Responsabilidade Social Empresarial), que constituem a rede de pontos focais.

A Invepar adotou os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis como ferramenta de diagnóstico das práticas de gestão nas empresas do grupo. O processo de autoavaliação é bianual e resulta na elaboração de Planos de Melhoria Contínua, que são implementados pelos Comitês Internos de RSE das empresas. Participam dos Comitês diversas áreas funcionais.

Pelo menos três vezes ao ano, Invepar e pontos focais se reúnem para reuniões de trabalho com o objetivo de realizar alinhamentos estratégicos, compartilhamento de boas práticas, planejamento de ações, avaliação de projetos e atividades de capacitação. Em 2015, foi realizada, com a assessoria de uma consultoria especializada, uma oficina sobre os Princípios do Equador -

conjunto de diretrizes e ferramentas para gestão de riscos adotados por instituições financeiras para identificar, mapear e gerir as ameaças socioambientais nos projetos em que investem.

Desde 2010, a Invepar e o Instituto Invepar são signatários do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que prescreve a adoção nos negócios de dez princípios nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Com a adesão da LAMSAC ao Pacto em 2015, todas as empresas 100% Invepar passaram a comprometer-se com a iniciativa.

## POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

Em 2015 foi estabelecida a Política de Sustentabilidade Invepar (mais informações em <http://www.invepar.com.br/pages/politica-de-sustentabilidade>), com o objetivo de desenvolver a gestão sustentável e responsável nas suas concessões. As diretrizes da nova política permitem tornar a Invepar cada vez mais preparada para gerenciar riscos em suas operações, atender às crescentes exigências de acionistas e investidores em questões ambientais, sociais e de governança, gerenciar as pressões da sociedade em temas socioambientais, identificar oportunidades de negócio e inovação, e ampliar a reputação e apreciação dos públicos de relacionamento com a companhia.

A política contém diretrizes para nortear a atuação das empresas do grupo em temas como desenvolvimento local e relacionamento comunitário, gestão do relacionamento com o usuário e clientes, preservação do meio ambiente, desenvolvimento dos colaboradores, cautelas socioambientais na cadeia de fornecimento e conduta empresarial.



## INSTITUTO INVEPAR E O RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO

Entidade criada em 2000, o Instituto Invepar orienta e apoia as iniciativas de Investimento Social Privado nas comunidades do entorno das empresas controladas. Ter e manter um bom relacionamento com as comunidades é uma busca constante do grupo.

Para saber mais sobre o Instituto Invepar, [visite o site](#)



## GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS COM PARTES INTERESSADAS

Público	Objetivos do relacionamento	Estratégias de Relacionamento
Usuários	Ampliar o conhecimento e nível de informação sobre os serviços prestados, ter uma avaliação sobre eles e construir uma relação de confiança.	Todas as empresas do grupo possuem diversos canais de relacionamento com seus usuários, como redes sociais (twitter e facebook), número telefônico 0800, ouvidoria, PMV (painéis de mensagens variáveis), SAUs (serviço de atendimento aos usuários), além de pesquisas de satisfação conduzidas pelas próprias empresas ou por organizações independentes <b>(Veja os resultados das pesquisas de satisfação e as ações que estão sendo implementadas na seção do Relatório Anual referente a cada empresa).</b>
Acionistas	Reforçar o relacionamento por meio da transparência e precisão das informações que serão usadas para tomada de decisão.	O relacionamento com os acionistas segue as melhores práticas de governança corporativa e ocorre por meio dos processos formais de <b>Governança da Invepar.</b>
Mercado Financeiro e Investidores	Contribuir para a percepção de valor do grupo Invepar, gerando interesse por meio 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 <b>site</b> exclusivo. Saiba mais em <a href="http://ri.invepar.com.br/">http://ri.invepar.com.br/</a> .
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.	Saiba mais como é o relacionamento da Invepar com o Público Interno em <b>Gestão de Pessoas (pág. 17)</b>

Público	Objetivos do relacionamento	Estratégias de Relacionamento
Imprensa	Construir um relacionamento de credibilidade, transparência, respeito e confiança, fortalecendo, dessa forma, a percepção positiva do grupo Invepar, a reputação e a imagem do grupo.	Saiba mais como é o relacionamento da Invepar com a Imprensa em <b><i>Gestão da Comunicação Corporativa (pág 23)</i></b>
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 é o relacionamento da Invepar com as comunidades de seu entorno na <b><i>página 25</i></b>
Meio Ambiente	Gerenciar, sistematicamente, todos os aspectos e impactos ambientais gerados pelos processos e operações da Invepar, buscando minimizar e mitigar os seus efeitos, estabelecendo sempre um processo de melhoria contínua.	Esse tema é transversal e a Invepar busca proteger o meio ambiente por meio de uma gama de ações que vão desde a gestão ambiental nas operações, projetos ambientais desenvolvidos nas comunidades, cláusulas contratuais para fornecedores pedindo a mais estrita observância às legislações ambientais aplicáveis, campanhas de conscientização do público interno, entre outros. Saiba mais como a Invepar se relaciona com o meio ambiente em <b><i>Resultados Socioambientais (pág 37)</i></b>
Fornecedores	Alinhar os fornecedores com as Políticas da Invepar, especialmente o Código de Ética e Conduta, a Política de Compras e Contratações, a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente e a Política de Sustentabilidade, de forma a reforçar a construção de um relacionamento mutuamente positivo em todos os aspectos.	Saiba mais em <b><i>Gestão de Fornecedores (pág 21)</i></b>
Poder Concedente	Contribuir para o conhecimento e a percepção positiva do grupo Invepar, no reconhecimento da sua capacidade de governança e do seu comprometimento com os contratos de concessão, modelos de gestão e de prestação de contas.	A Invepar não possui uma abordagem estruturada para o relacionamento com os poderes concedentes, agências reguladoras e outras instâncias governamentais, como secretarias municipais, estaduais, entre outros. Nos objetivos estratégicos de longo prazo aprovados em 2015, há uma meta para a companhia aprimorar seu relacionamento institucional, o que será trabalhado ao longo do ano de 2016.
Órgãos Reguladores e Fiscalizadores	Contribuir para o conhecimento e a percepção positiva do grupo Invepar por meio da criação de um sistema de informação contínuo a respeito da prestação de seus serviços, índices de satisfação dos usuários e processos operacionais.	

# NOSSOS NEGÓCIOS

A Invepar atua em três segmentos de negócios, destacados abaixo. Para conhecer mais nossas empresas e as principais realizações de 2015, [acesse nosso relatório anual on-line](#)

## SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

### Rodovias



- 9 concessões
- 1.975 km de rodovias sob gestão
- 268,6 milhões de VEPs em 2015 (+10,4%)

### Mobilidade Urbana



- MetrôRio: 42 km de extensão e 233,6 milhões de passageiros transportados em 2015 (+2,4%)
- VLT Carioca: Primeira concessão de VLT do Brasil e 28 km de trilhos em construção no centro do Rio de Janeiro
- MetrôBarra: Chegada dos 15 novos trens para futura operação da Linha 4 do Metrô

### Aeroportos



- GRU Airport: o mais movimentado aeroporto da América Latina
- 39,0 milhões de passageiros (-1,4%)
- 295,0 mil movimentos de aeronaves (-3,1%)
- 263,5 mil toneladas de carga processadas no TECA (-22,5%)





### 3. Desempenho

- > Financeiro
- > Operacional
- > Socioambiental

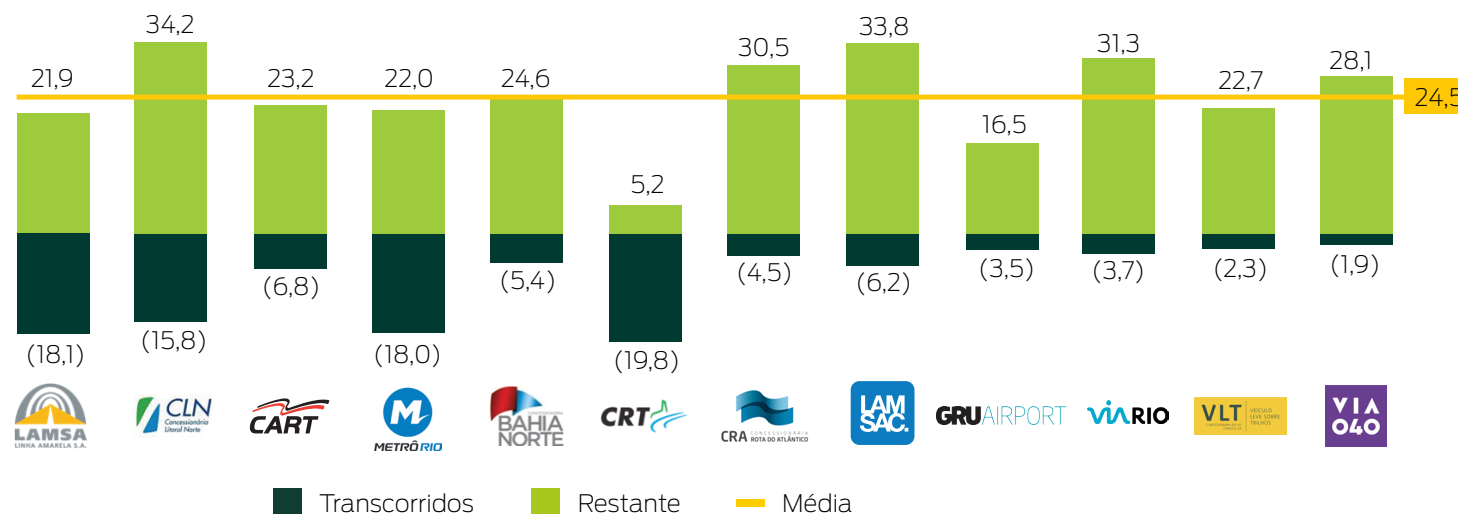


# FINANCEIRO

## ENTENDENDO O SETOR DE INFRAESTRUTURA

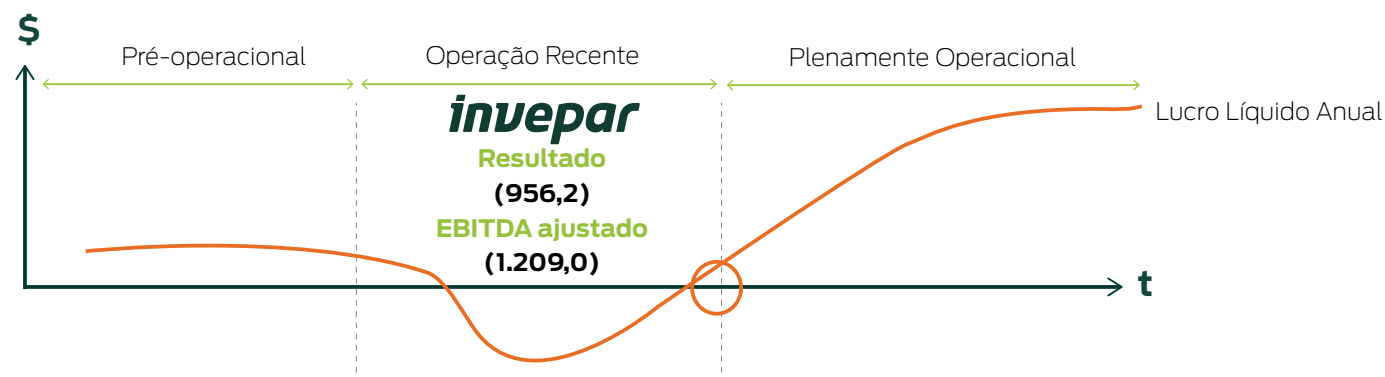
A Invepar é uma empresa de infraestrutura com grande prazo remanescente de concessão, tendo alcançado uma média de 24,5 anos em 31 de dezembro em 2015. Esse indicador mostra que na média as concessões da Invepar são novas e, por conta disso, passam atualmente por um período inicial de fortes investimentos.

Durante o período inicial de investimentos, é esperado que as Concessões apresentem resultados negativos, até que esses investimentos atinjam sua maturidade. Esse padrão é natural para o estágio em que grande parte das concessões da Invepar se encontram. Esse é o comportamento típico dos projetos de infraestrutura, em que no início há geração de caixa negativa, mas, com a maturidade das operações, os resultados operacionais passam a ser crescentes e a apresentar pouca volatilidade (o que é conhecido como curva J, em que nos anos iniciais de grandes investimentos são esperados resultados negativos, compensados por resultados crescentes ao longo da concessão). A curva J da Invepar está representada no segundo gráfico.



### Ciclo de maturação Invepar em números (Gráfico conceitual)

Resultados proporcionais à participação da Invepar em cada empresa

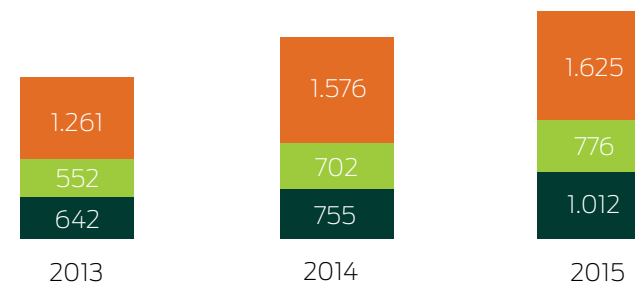


Nota: exemplo gráfico da curva J e as empresas do grupo Invepar em seus estágios de maturação.

## RECEITA OPERACIONAL

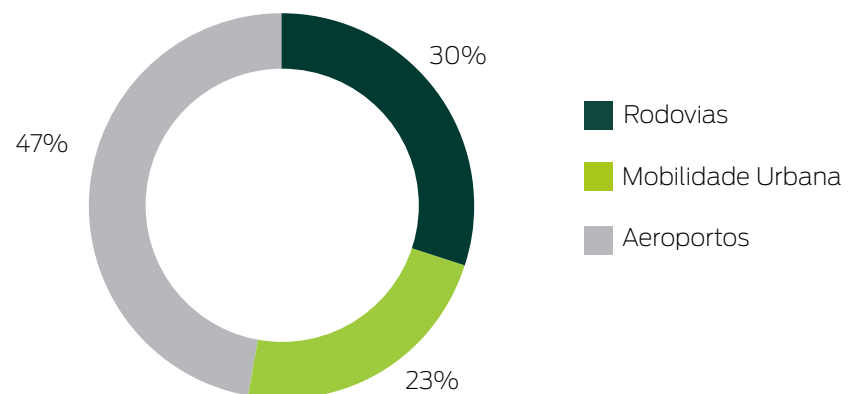
R\$ MM	2014	2015	▲
Receita Líquida Ajustada <sup>(1)</sup>	3.033,0	3.412,2	12,5%
Receita de Rodovias	754,6	1.011,9	34,1%
Receita de Mobilidade Urbana	702,2	775,6	10,5%
Receita de Aeroportos	1.576,3	1.624,8	3,1%

<sup>(1)</sup> Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita de Construção.



- Receita de Aeroportos
- Receita de Mobilidade Urbana
- Receita de Rodovias

### Composição da Receita Líquida Ajustada

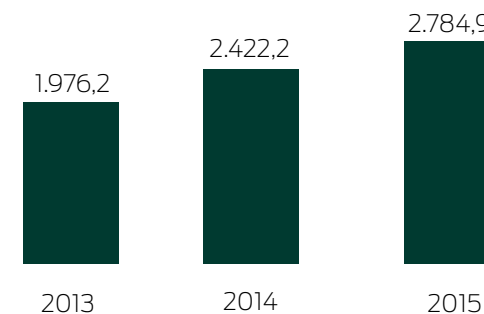


## CUSTOS E DESPESAS

R\$ MM	2014	2015	▲
Custos & Despesas Operacionais	(5.100,1)	(5.006,2)	-1,8%
Pessoal	(572,2)	(603,7)	5,5%
Conservação & Manutenção	(219,7)	(274,9)	25,1%
Operacionais	(314,0)	(387,1)	23,3%
Outorga Variável	(195,2)	(188,0)	-3,7%
Despesas Administrativas	(281,5)	(319,1)	13,4%
Custo de Construção (IFRS)	(2.649,9)	(2.203,4)	-16,9%
Provisão para Manutenção (IFRS)	(28,0)	(17,8)	-36,3%
Depreciação & Amortização	(839,6)	(979,3)	16,6%
Custos & Despesas Operacionais Ajustados <sup>1</sup>	(2.422,2)	(2.784,9)	15,0%

<sup>(1)</sup> Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e ao Custo de Construção e à Provisão para Manutenção

### Custos e Despesas



## EBITDA E MARGEM EBITDA

R\$ MM	2014	2015	▲
Equivalência Patrimonial	(8,5)	(13,7)	61,9%
EBIT	622,5	612,1	-1,7%
(+) Depreciação & Amortização	839,6	979,3	16,6%
EBITDA <sup>1</sup>	1.462,2	1.591,4	8,8%
Ajustes	(20,2)	34,3	-270,1%
(-) Receita de Construção (IFRS)	(2.698,1)	(2.219,7)	-17,7%
(+) Custo de Construção (IFRS)	2.649,9	2.203,4	-16,9%
(+) Provisão de Manutenção (IFRS)	28,0	17,8	80,7%
(+) Outros (IFRS)	-	32,8	n.m
EBITDA Ajustado <sup>2</sup>	1.442,0	1.625,6	12,7%
Receita Líquida Ajustada <sup>2,3</sup>	3.033,0	3.412,2	12,5%
Margem EBITDA (%) Ajustada <sup>2</sup>	47,5%	47,6%	0,1 p.p.

<sup>(1)</sup> Instrução CVM Nº527/12;

<sup>(2)</sup> Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e ao Custo de Construção e à Provisão para Manutenção.

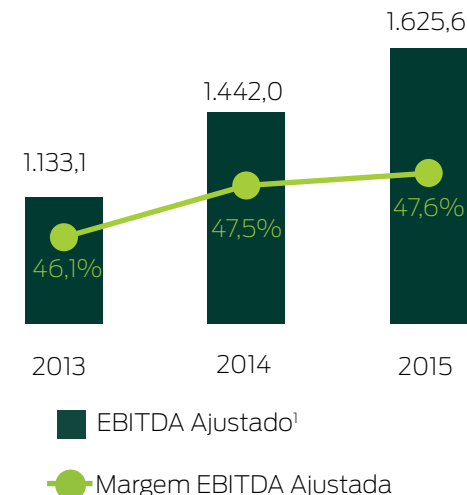
<sup>(3)</sup> Incorporadas às eliminações relacionadas à equivalência patrimonial, neste caso a receita de locação dos trens entre o MetrôRio e MetrôBarra

	2014	2015	▲
EBITDA Ajustado <sup>1</sup>	1.442,0	1.625,6	12,7%
Rodovias	383,2	488,4	27,5%
Mobilidade Urbana	274,7	338,8	23,4%
Aeroportos	860,7	883,7	2,7%
Holding <sup>2</sup>	(76,6)	(85,3)	11,4%

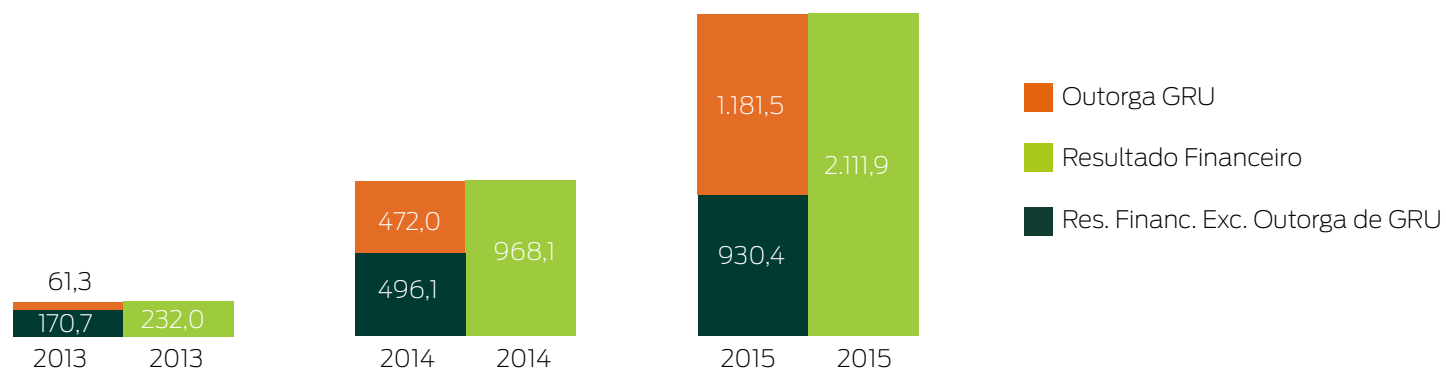
<sup>(1)</sup> Desconsidera os impactos do IFRS em relação à Receita e Custo de Construção e à Provisão para Manutenção;

<sup>(2)</sup> Incorporadas às eliminações relacionadas à equivalência patrimonial.

### EBITDA e Margem EBITDA



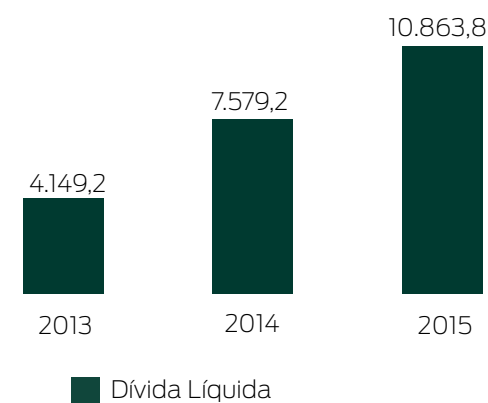
## RESULTADO FINANCEIRO



## DISPONIBILIDADES E ENDIVIDAMENTO

Consolidado R\$ MM	2014	2015	▲
Dívida Bruta	8.990,3	11.686,1	30,0%
Curto Prazo	949,8	3.033,9	219,4%
Longo Prazo	8.040,5	8.652,2	7,6%
Disponibilidades	1.411,1	822,3	-41,7%
Caixa e Equivalentes de Caixa	341,5	212,8	-37,7%
Aplicações Financeiras	1.069,6	609,5	-43,0%
Dívida Líquida	7.579,2	10.863,8	43,3%

### Disponibilidades e Endividamento



## PRINCIPAIS INVESTIMENTOS

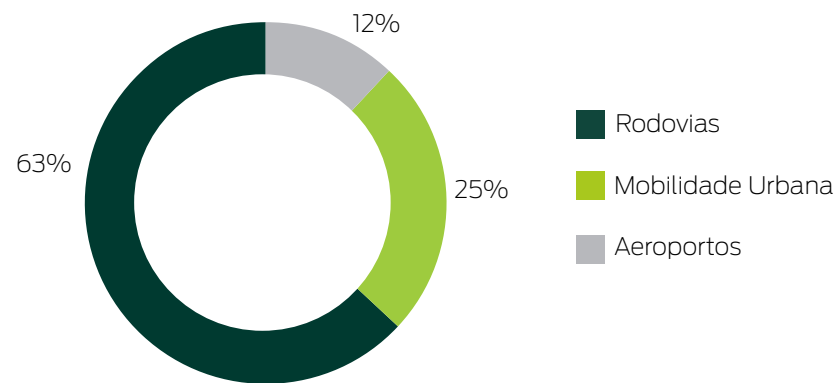
R\$ MM	2015
<b>Rodovias</b>	<b>1.391,3</b>
LAMSA	48,1
CLN	2,0
CART	146,6
LAMBRA*	73,9
LAMSAC	623,6
PEX	0,4
Via 040	496,8
<b>Mobilidade Urbana</b>	<b>559,3</b>
MetrôRio	95,8
MetrôBarra	463,5
<b>Aeroportos</b>	<b>274,7</b>
GRU Airport	274,7
<b>Holding</b>	<b>2,9</b>
<b>Total Investido <sup>(1)</sup></b>	<b>2.228,2</b>
Capitalização do Resultado Financeiro	237,1
Outros Efeitos não Caixa <sup>(2)</sup>	494,9
Margem de Construção	16,3
Variação Cambial – LAMSAC	430,9
<b>Total Investido (conciliação contábil)</b>	<b>3.407,4</b>

Nota: \*LAMBRA é empresa Controladora da LAMSAC, sendo detentora de 100% de seu capital e uma subsidiária integral da Investimentos e Participações em Infraestrutura S.A. ("INVEPAR").

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Aquisição de imobilizado e intangível ainda não liquidado, impactado principalmente por: LAMSAC R\$ 322,6, Via 040 R\$ 51,6 e MetrôBarra R\$ 68,3.

Principais Investimentos

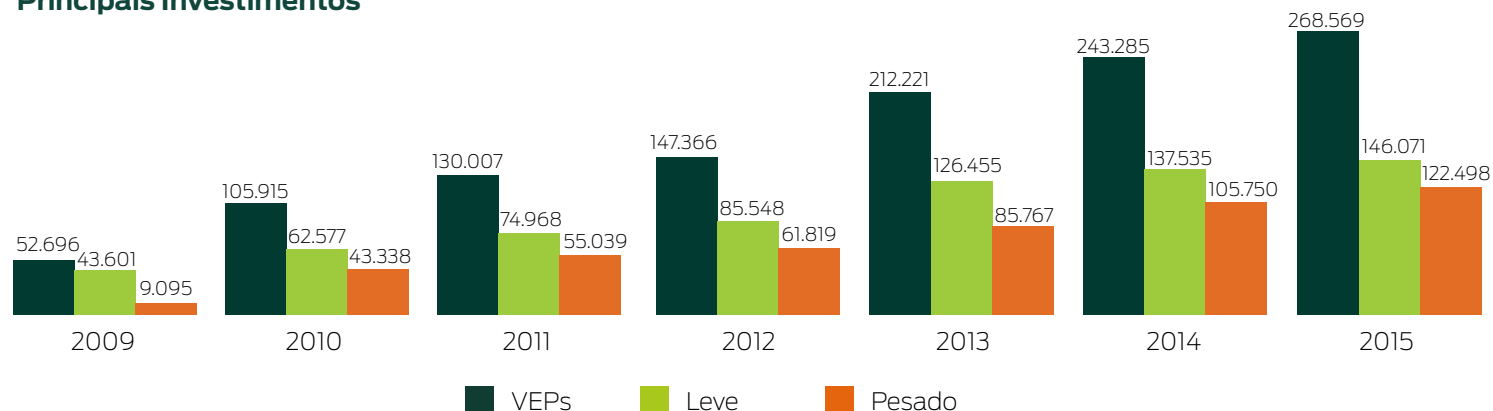


# OPERACIONAL

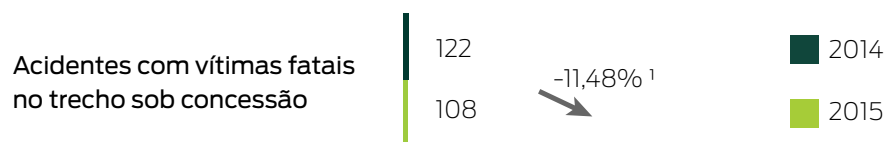
## RODOVIAS

O tráfego consolidado em 2015 ultrapassou 268 milhões de Veículos Equivalentes Pagantes (VEP), um crescimento de 10,4% em relação ao ano anterior, influenciado principalmente pelo início da operação da Via 040 (adicionando 29 milhões de VEPs) e pelo aumento do tráfego da CLN e da LAMSAC.

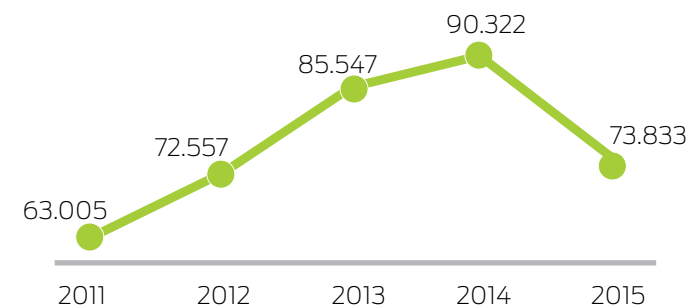
### Principais Investimentos



### Nº de atendimentos em 2015:



### Evolução de Tags Ativos do Passe Expresso

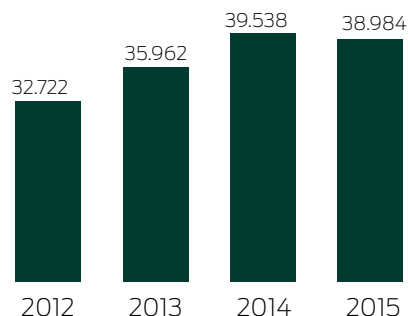


Nota: <sup>1</sup> Os acidentes da Via040 estão excluídos dessas estatísticas para evitar distorções nos resultados. A empresa entrou em operação no final de 2014 e, portanto, ainda não foram completados dois anos de monitoramento, impossibilitando a comparabilidade entre as taxas de acidentes.

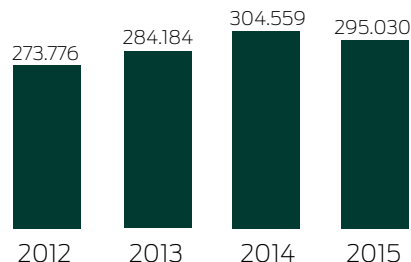
## AEROPORTOS

O resultado operacional da empresa em 2015 foi impactado por um cenário econômico nacional negativo. GRU Airport verificou uma queda de 1,4% no fluxo de passageiros, de 3,1% no movimento de aeronaves e de 22,5% no transporte de cargas.

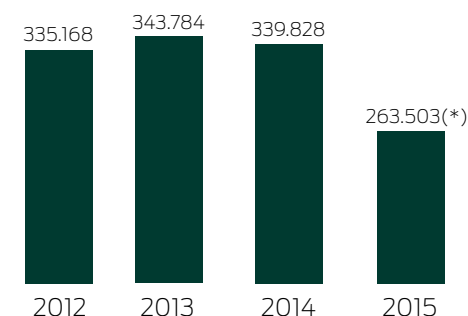
**Fluxo de passageiros no aeroporto (em milhões)**



**Movimento total de aeronaves**



**Carga total (em toneladas)**



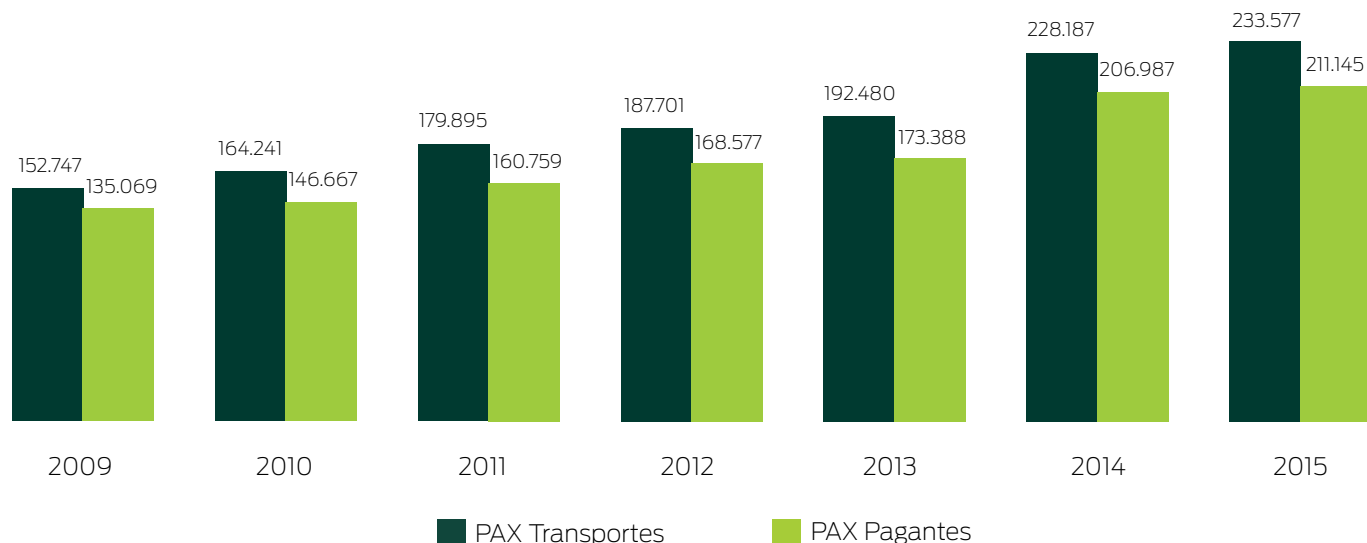
(\*) Migração da carga da TAM (sem impacto relevante no resultado financeiro) para terminal próprio localizado dentro do aeroporto.

## MOBILIDADE URBANA

O MetrôRio transportou 233,6 milhões de passageiros em 2015, um crescimento de 2,4% em relação a 2014. Embora positivo, o resultado foi impactado pela instabilidade econômica do País. A redução de postos de trabalho afetou diretamente a demanda metroviária, uma vez que mais de 85% das viagens são motivadas por trabalho (ida ou volta).

Em contrapartida, as intervenções viárias no centro do Rio de Janeiro (Perimetral, Mergulhão, Av. Rio Branco), somadas às intervenções viárias em decorrência das obras para implantação do VLT, dificultaram a circulação de veículos particulares na região, resultando em impacto positivo na demanda em 2015.

**Fluxo de passageiros no MetrôRio (em milhões)**

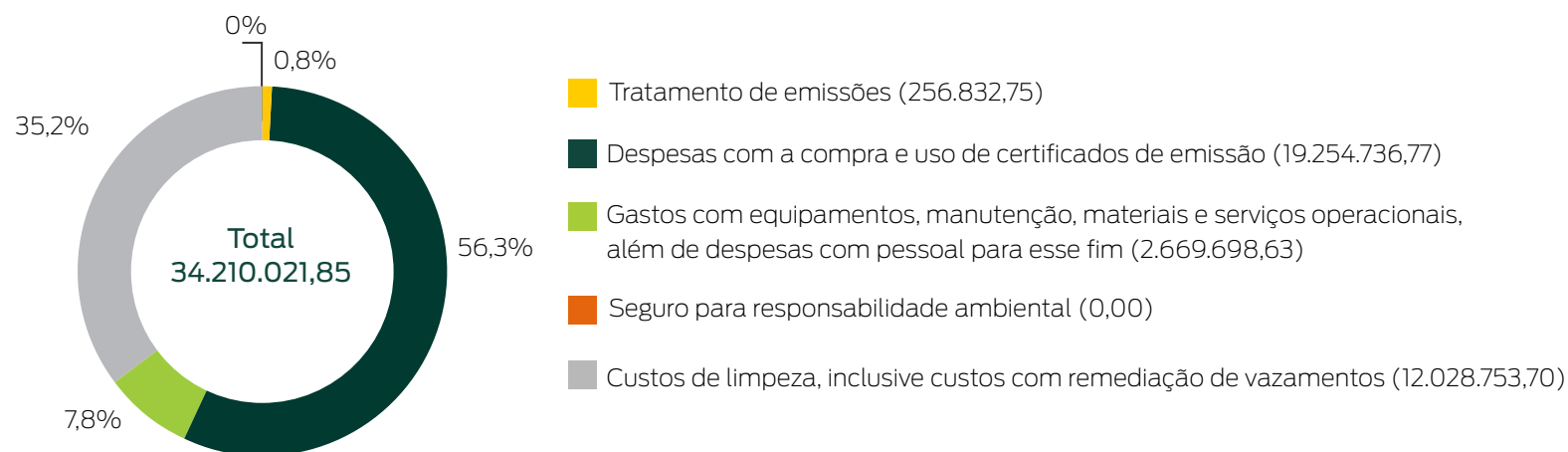


# SOCIOAMBIENTAL

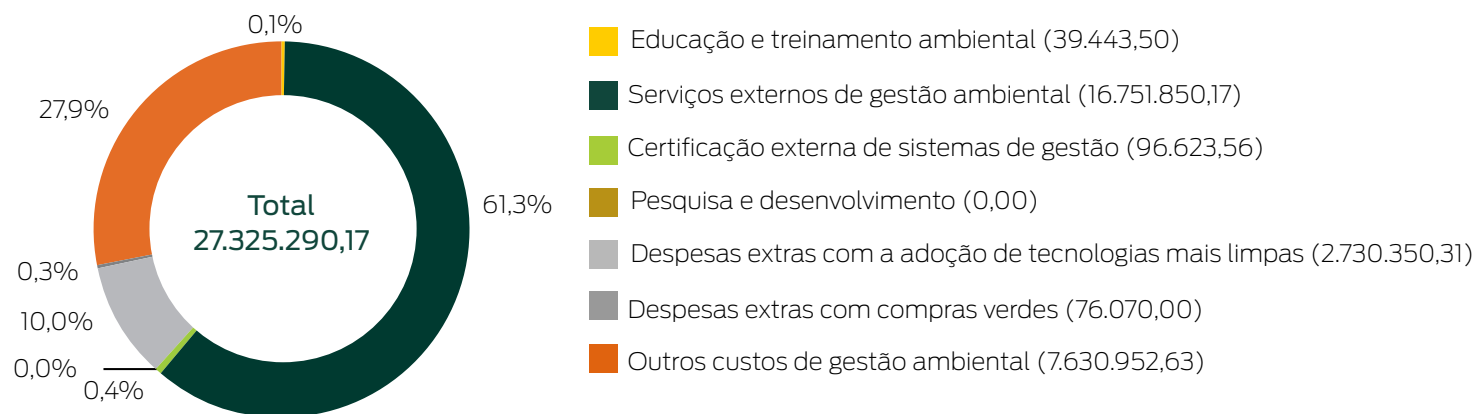
## INVESTIMENTOS AMBIENTAIS

A distribuição dos gastos com meio ambiente em 2015 está nos gráficos a seguir:

### Distribuição dos investimentos em tratamento e disposição de resíduos em 2015



### Distribuição dos custos de prevenção e gestão ambiental em 2015



# ENERGIA

## Consumo total de combustíveis



2014	52.264,00 MWH
2015	65.134,05 MWH

## Consumo de combustíveis renováveis (etanol)



2014	178,83 MWH
2015	20.220,92 MWH

## Consumo de combustíveis não renováveis (fósseis)



### Gasolina

2014	5.096,77 MWH
2015	6.018,38 MWH



### Diesel

2014	40.170,70 MWH
2015	26.051,39 MWH



### GNV

2014	2.749,59 MWH
2015	243,98 MWH



### GLP

2014	4.246,95 MWH
2015	6.738,03 MWH



### Propano

2015	5.851,30 MWH
------	--------------



### Querosene

2015	10,05 MWH
------	-----------

## Consumo de energia elétrica



2014	385.307,85 MWH
2015	413.141,85 MWH

## Consumo total de energia



2014	437.750,69 MWH
2015	478.275,90 MWH

## ÁGUA

### Consumo total da distribuição das fontes de consumo de água em 2015

Água de superfície, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos



14.536,00 m<sup>3</sup>

Água subterrânea



1.175.417,55 m<sup>3</sup>

Abastecimento de água municipal ou de outros serviços de água



393.742,05 m<sup>3</sup>

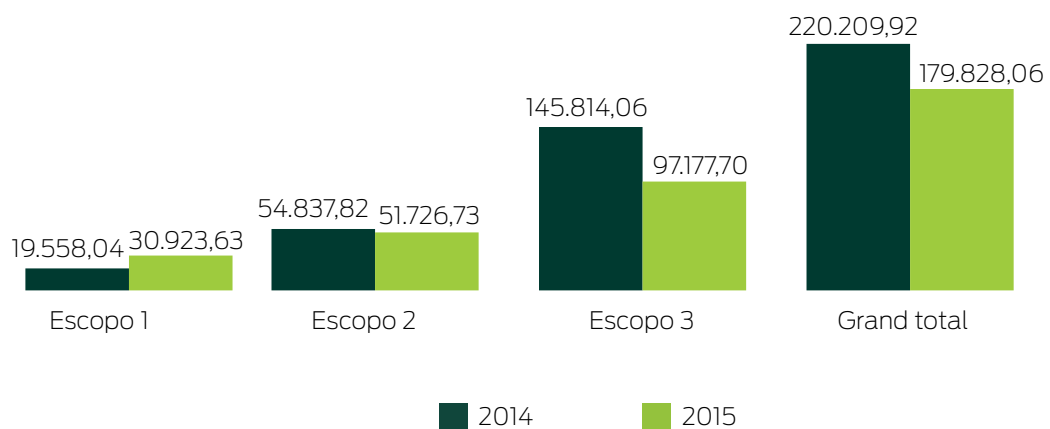


Total

2014	1.525.507,02 m <sup>3</sup>
2015	1.583.695,59 m <sup>3</sup>

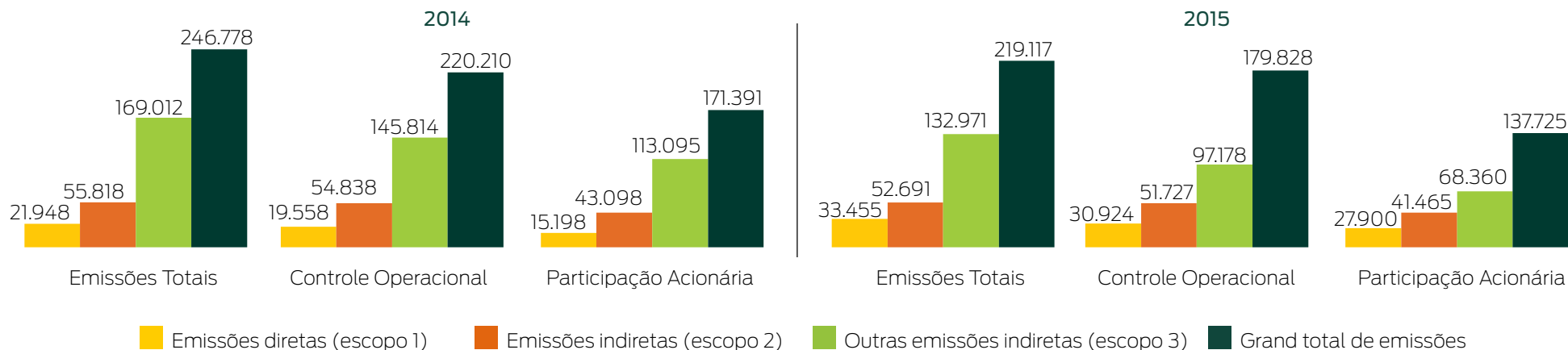
## EMISSÕES

### Emissões de GEE por controle operacional (em tCO<sub>2</sub>e<sup>2</sup>)



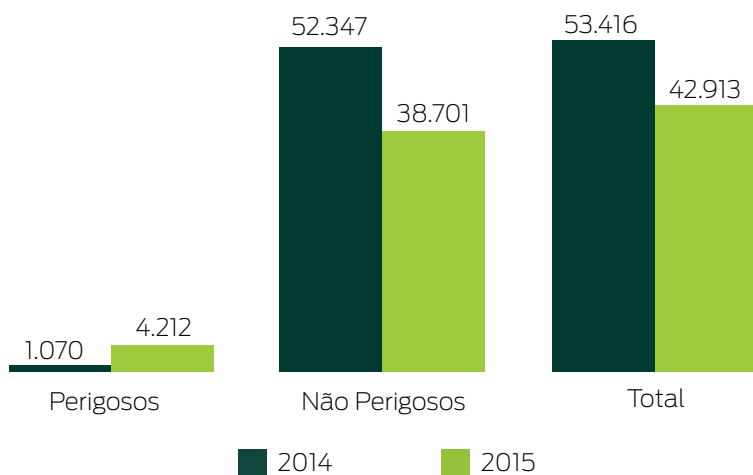
	2014	2015
Produção de SDO em toneladas de CFC-11	2,18	2,39
Substâncias incluídas no cálculo	HFC, R-22, HP81 e R-141B	HFC 22, R407C, R410a e R-22

## Emissões de GEE (em tCO<sub>2</sub>e<sup>2</sup>)



## RESÍDUOS

### Descarte de resíduos (em toneladas)



Descarte de resíduos por método de disposição e classificação do resíduo (em toneladas)

Método de disposição	Perigosos	Não Perigosos	Total geral
Reutilização	102,14	1.247,69	1.349,83
Reciclagem	1.444,00	2.887,45	4.331,45
Descontaminação e reciclagem	1.731,33	0,41	1.731,74
Compostagem	0,00	24,54	24,54
Coprocessamento	123,08	0,00	123,08
Rerrefino	13,95	0,01	13,96
Incineração	124,61	0,00	124,61
Aterro sanitário	1,97	31.424,58	31.426,55
Aterro controlado	0,00	2.661,87	2.661,87
Armazenamento no local	1,16	0,00	1,16
Autoclavagem	279,30	0,00	279,30
Outros	390,62	454,47	845,09
Total descartado	4.212,16	38.701,02	42.913,18

# BIODIVERSIDADE

## Total de espécies classificadas



(\*) As empresas do grupo mapearam e monitoram as espécies de fauna e flora ameaçadas de extinção, tendo como base as principais referências e listas de animais ameaçados: Lista do MMA (Ministério do Meio Ambiente), Lista Estadual do Estado de São Paulo, publicada por meio do Decreto nº 60.133 de 07/02/2014, Livro Vermelho da Fauna Ameaçada de Extinção do Estado de São Paulo (Governo do Estado de São Paulo, 2010), Fauna Ameaçada de Extinção (IBGE, 2006 e 2007), Levantamento das Unidades de Conservação de Proteção Integral e da fauna existente (ViaFauna, 2015) e da Lista Vermelha da IULCN (União Internacional para Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais).

## Classificação das espécies

Criticamente ameaçadas: 8	★
Ameaçadas: 27	★ ★
Vulneráveis: 51	★ ★ ★
Quase ameaçadas: 25	★ ★ ★ ★
Mínimo de preocupação: 256	★ ★ ★ ★ ★

## Proteção e resgate de fauna nas rodovias Invepar

- Nº de ações de recolhimento e resgate de fauna = 9.882
- Nº de atropelamentos de animais nos trechos sob concessão = 700
- Nº de passagens específicas para animais = 127 (\*)

(\*) passagens secas para mamíferos com telas de condução e passagens úmidas para mamíferos e anfíbios



## CONFORMIDADE

Número total de queixas sobre impactos ambientais registradas em mecanismos de reclamações formais em 2015

8



Número de queixas abordadas durante 2015

8



Número de queixas resolvidas durante 2015

5



Número total de queixas sobre os impactos ambientais registradas antes de 2015 que foram resolvidas durante o ano

2



## CONTATOS

### Responsabilidade Social

Claudia Jeunon  
+55 (21) 2211-1364  
claudia@invepar.com.br

### Relações com Investidores

Erik da Costa Breyer  
CEO & Diretor de Relações com Investidores  
+55 (21) 2211-1300  
invest@invepar.com.br

## CRÉDITOS

### Consultoria GRI, redação e revisão

MZ Group e Invepar

### Projeto Gráfico

MZ Group

### Tradução

MZ Group

### Fotografia

Arquivos Invepar