



RELATÓRIO DA  
**ADMINISTRAÇÃO**

2016



UMA EMPRESA  
**invepar**  
RODOVIAS

## ÍNDICE

1-	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
2-	<b>A CART</b> .....	<b>3</b>
3-	<b>DESTAQUES DO ANO</b> .....	<b>4</b>
	- 3.1 Obras	
	- 3.2 Meio Ambiente	
	- 3.3 Gestão	
	- 3.4 Tecnologia da Informação e Sistemas	
4-	<b>CONTEXTO SETORIAL</b> .....	<b>5</b>
5-	<b>DESPENHO OPERACIONAL E ECONÔMICO-FINANCEIRO</b> .....	<b>6</b>
	- 5.1 Desempenho Operacional	
	- 5.2 Receita Operacional	
	- 5.3 Custos e Despesas	
	- 5.4 EBITDA & Margem EBITDA	
	- 5.5 Resultado Financeiro	
	- 5.6 Prejuízo	
	- 5.7 Disponibilidades & Endividamento	
	- 5.8 Investimentos	
6-	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>10</b>
	- 6.1 Gestão e Controles Internos	
	- 6.2 Responsabilidade Socioambiental	
	- 6.3 Recursos Humanos	
	- 6.4 Ética e Transparência	
	- 6.5 Governança Corporativa	
7-	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>14</b>
	- 7.1 Auditoria Independente	
	- 7.2 Declaração da Diretoria	
	- 7.3 Agradecimentos	

## 1- APRESENTAÇÃO

Senhores Acionistas, a Administração da Concessionária Auto Raposo Tavares S.A. (“CART” ou “Companhia”), em conformidade com as disposições legais e estatutárias, submete à apreciação do mercado e de seus acionistas as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, acompanhado do relatório dos auditores independentes.

A CART apresenta suas Demonstrações Financeiras Consolidadas do ano de 2016 de 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.

As informações não financeiras, assim como outras informações operacionais, não foram objeto de auditoria por parte dos Auditores Independentes.

Todas as comparações realizadas neste relatório consideram dados consolidados em relação ao exercício de 2016 e todos os valores estão em R\$ milhões, exceto quando indicado.

## 2- A CART

A CART é uma Companhia aberta de capital nacional, listada na BM&FBOVESPA com nível 2 de governança corporativa e registrada na Comissão de Valores Mobiliários sob a categoria B, sem ações negociáveis no mercado e com debêntures emitidas em dezembro de 2012 (com vencimento em dezembro de 2024), signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, tem em sua cultura, valores e princípios pautados por respeito, ética e transparência em todas as suas relações.

O início da operação deu-se em 2009, após consórcio formado pelas empresas Construtora OAS Ltda. (“Grupo OAS”) e pela Investimentos e Participações em Infraestrutura S.A. (“INVEPAR”) ter sido vencedor da concorrência pública internacional que transferiu à CART a administração do denominado Corredor Raposo Tavares, constituído pelas rodovias SP-225, SP-327 e SP-270, pelo prazo de 30 anos.

O trecho sob administração da CART está compreendido entre os municípios de Bauru e Presidente Epitácio, que, em seu eixo principal, possui 444 quilômetros de extensão. Além disso, a CART também realiza a manutenção de estradas vicinais, que corresponde a 389 quilômetros, totalizando 834 quilômetros de rodovias, passando por 34 municípios.

O Corredor CART é uma das principais vias de trânsito de produtos, serviços e mercadorias no Estado de São Paulo, formado por municípios com forte potencial econômico, especialmente o escoamento de

cargas, por ser uma valiosa ligação entre o Estado de São Paulo, Mato Grosso do Sul e toda a região sul do país, com destaque para o Estado do Paraná, onde está localizado o porto de Paranaguá.

A CART é controlada em sua totalidade pela Investimentos e Participações em Infraestrutura S.A. (“INVEPAR”), que em 2016, a Invepar, por meio de suas concessões, administrou 2.365 quilômetros de rodovias, passando a 2.340 quilômetros com a venda da LAMSAC. Suas concessões rodoviárias são: Linha Amarela S.A. (“LAMSA”), Concessionária Litoral Norte S.A (“CLN”), Concessionária Auto Raposo Tavares S.A. (“CART”), Concessionária Bahia Norte S.A (“CBN”), Concessionária Rio Teresópolis S.A. (“CRT”), Concessionária Rota do Atlântico (“CRA”), Concessionária ViaRio S.A. (“ViaRio”), a Concessionária BR 040 S.A. (“Via 040”). Administrou a Línea Amarilla S.A.C., em Lima, até o dia 20 de dezembro de 2016. No segmento de aeroportos, a Invepar controla a Concessionária do Aeroporto Internacional de Guarulhos S.A. (“GRU Airport”) e tem como sócios a Airports Company South Africa (“ACSA”) e a Infraero. GRU Airport consolidou-se como o maior aeroporto da América Latina em volume de passageiros, movimentou mais de 37 milhões de passageiros em 2016. No segmento de mobilidade urbana, a Invepar está presente por meio da Concessão Metroviária do Rio de Janeiro S.A. (“MetrôRio”) e a Concessionária do VLT Carioca S.A. (“VLT Carioca”), ambas na cidade do Rio de Janeiro.

Além das concessões mencionadas, a Invepar possui outras duas empresas: (a) MetrôBarra S.A. (“MetrôBarra”), empresa responsável pela aquisição e disponibilização dos materiais rodantes e sistemas que são utilizados na Linha 4 do metrô no Estado do Rio de Janeiro, com entrada em operação no dia 30 de julho de 2016 para uso exclusivo da “Família Olímpica”, sendo que no dia 19 de setembro de 2016, iniciou-se a operação para a população. A construção é de responsabilidade da Concessionária Rio Barra, que detém os direitos de exploração da Linha 4. O MetrôRio é o prestador de serviços para a operação da Linha 4; e (b) PEX S.A. - “Passe Expresso”, empresa que presta serviços de cobrança automática de pedágios, com foco em concessões do grupo Invepar - LAMSA, CBN, CLN, CRA e CRT – e também na Rota dos Coqueiros (PE), Via Lagos, Ponte Rio-Niterói e Shopping Via Parque. No dia 7 de novembro de 2016, foi decidido a sua descontinuidade operacional.

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

### **3- DESTAQUES DO ANO**

#### **3.1 Obras**

Em 2016, visando a implementação de melhoria da adequação da via e com o objetivo de proporcionar maior segurança e conforto aos usuários a CART concluiu o reforço estrutural dos alargamentos nos dispositivos localizados na SP 270 (rodovia Raposo Tavares) nos quilômetros 585+700 585+900, realizou a manutenção do pavimento e colocação de sinalização no alargamento dos quilômetros

585+700 e 585+900, implantou 3 bases móveis para pesagem de caminhões dispostas na SP-225 (rodovia João Baptista Cabral Rennó) nos quilômetros 245+500, 271+000 e na SP 270 (rodovia Raposo Tavares) no quilômetro 588+050, possibilitando o controle e monitoramento dos veículos de cargas que trafegam no Corredor CART, mitigando impactos de sobrepeso que impactem na vida útil do pavimento; executou o sistema de drenagem no quilômetro 244 (oeste) da SP-225 (rodovia João Baptista Cabral Rennó), na SP 270 (rodovia Raposo Tavares) construiu o dispositivo no quilômetro 516, no município de Rancharia, realizou a manutenção e reparo nos quilômetros 604, 605 e 610, em cumprimento ao plano de investimentos da concessão, visando melhorar a fluidez do tráfego, realizou a execução de 4 dispositivos localizados nos quilômetros 435+400, 441+800, 443+300 e 446+200, concluiu o dispositivo do quilômetros 634, e na SP-225 (rodovia João Baptista Cabral Rennó) a marginal no quilômetros 241+200 ao 241+700, (Estância Aguas Virtuosas).

Além disso, realizou a construção de 2 bases para Polícia Militar Rodoviária, na SP 270 (rodovia Raposo Tavares), nos quilômetros 509+130 e km 616+500, respectivamente em Rancharia e Presidente Venceslau, obras de melhoria no conforto dos encontros de 9 dispositivos ao longo do Corredor CART, nos quilômetros 652+200 (oeste), 403 (oeste e leste), 411 (oeste e leste), 424 (oeste e leste), 431 (oeste), 386 (leste) da SP 270 (rodovia Raposo Tavares), e na SP-327 (rodovia Orlando Quagliato) nos quilômetros 11 (norte e sul), 16 (norte e sul) e 20 (leste), a manutenção do pavimento utilizando técnica de asfalto borracha (TSD), e na SP 270 (rodovia Raposo Tavares), nos quilômetros 630 ao 633+500 e no quilômetro 646+500 ao 649+900, 18.990 metros de drenagens recuperadas e implantadas, 700.743 metros de limpeza de drenagem e desobstrução, recuperação de 38 pontos de erosão e a recuperação de 6 obras de arte especiais.

Também foram realizados investimentos em sinalização e dispositivos de segurança, com a replantação de 144,32 mil tachas refletivas, executadas 249,06 mil m<sup>2</sup> de pinturas de sinalização, implantadas 3.825 placas de sinalização e 52.021 metros e defensas metálicas, além de 375 atenuadores de impacto.

### **3.2 Meio Ambiente**

No ano de 2016 foram realizados inúmeros investimentos relacionados ao meio ambiente como a recuperação de 64 pontos de erosão, plantio de 98 mil mudas e ainda diversas iniciativas como: convênio com hospital médico-veterinário para recuperação e reabilitação de animais silvestres e domésticos, reutilização de material fresado, conscientização ambiental de colaboradores, controle da fumaça preta em toda a frota diesel própria e de terceiros, gerenciamento de resíduos, utilização de tintas à base de água, em toda a sinalização utilizadas nas rodovias, preservando assim o meio ambiente.

### 3.3 Gestão

Em 2016 foi recomendada pelo organismo certificador do Sistema de Gestão CART nas normas internacionais ISO 9001:2015, 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 de gestão de qualidade, ambiental e saúde e segurança ocupacional, respetivamente.

### 3.4 Tecnologia da Informação e Sistemas

Implantação das normas de segurança da informação, visando assegurar dados importantes para a CART, desenvolvimento de sistema para análise de fluxo de veículo equivalente pagante (VEP) nas 9 praças de pedágio, aumento da capacidade do link de telefonia VOIP (*Voice over Internet Protocol*).

## 4- CONTEXTO SETORIAL

A Concessionária Auto Raposo Tavares S.A. ("CART"), foi constituída em 12 de novembro de 2008, após vencer a concorrência pública internacional para exploração da concessão das rodovias que integram o Corredor CART, realizado pelo Governo do Estado de São Paulo por intermédio da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo ("ARTESP").

Com 444 quilômetros de eixo principal formado pelas rodovias Raposo Tavares (SP-270), Orlando Quagliato (SP-327) e João Baptista Cabral Rennó (SP-225), o Corredor CART conecta Presidente Epitácio, extremo oeste do Estado, a Bauru, coração de São Paulo. É uma das principais artérias rodoviárias de São Paulo, que faz conexão com os Estados do Mato Grosso do Sul e do Paraná.

Estrategicamente localizado, é importante rota para o escoamento da produção do Centro-Oeste do Brasil e norte do Paraná para o mercado interno e externo. Além disso, conecta os municípios ao longo do eixo Presidente Epitácio - Bauru, fomentando o desenvolvimento regional, e é uma importante ligação do Interior do Estado com a Capital.

O trecho oeste da Raposo Tavares conecta São Paulo com o Paraná e o Mato Grosso do Sul, Estados de onde partem caminhões carregados com milhares de toneladas de grãos. É uma rota estruturada para atender a demanda de escoamento desses produtos para os mercados interno e externo.

Na região Sudeste são produzidos mais de 10%<sup>1</sup> de todo o grão do Brasil e o Corredor CART é o principal acesso para as principais cidades brasileiras, como São Paulo e Rio de Janeiro. A região Centro-Oeste brasileira aparece à frente de todas as demais regiões quando o assunto é o agronegócio. O volume de produção, principalmente grãos, como soja e milho, chega a 23,3<sup>2</sup> milhões hectares cultivados, resultando em 82,2<sup>2</sup> milhões de toneladas de produtos. O volume representa 40%<sup>2</sup> da área cultivada e 42%<sup>3</sup> do total produzido pelo agronegócio no Brasil. Além das rodovias da CART facilitarem o escoamento da produção agrícola para o Porto de Paranaguá, também são importantes

para a ligação do norte do Paraná ao Estado de São Paulo e às demais regiões do Sudeste. O Sul responde por 38,8%<sup>1</sup>

## 5- DESEMPENHO OPERACIONAL E ECONÔMICO-FINANCEIRO

### 5.1 Desempenho Operacional

Desempenho Operacional (Mil)	2016	2015	Δ%
<b>VEPs</b>	<b>49.752</b>	<b>52.788</b>	<b>-5,8%</b>
Veículos Leves	15.533	16.101	-3,5%
Veículos Pesados	34.219	36.687	-6,7%
<b>Tráfego</b>	<b>23.571</b>	<b>24.624</b>	<b>-4,3%</b>
Veículos Leves	15.722	16.295	-3,5%
Veículos Pesados	7.413	7.898	-6,1%
Veículos Isentos	436	431	1,2%
<b>Tarifa Média (R\$)</b>	<b>6,21</b>	<b>5,43</b>	<b>14,4%</b>

VEPs = Veículos Equivalentes Pagantes

Em 2016, as praças de pedágio da CART registraram 49,8 milhões de Veículos Equivalentes Pagantes, 5,8% abaixo do registrado no mesmo período do ano anterior. A variação negativa do VEP está relacionada à retração econômica do período, onde, conforme dados do IBGE, foram verificadas quedas consecutivas no consumo das famílias, como forma de adequar os orçamentos familiares à piora do mercado de trabalho e diminuição da renda, refletindo na redução do número de viagens (Veículos Leves). Além do cenário econômico adverso, a frustração das colheitas e menor competitividade do milho brasileiro no mercado externo também contribuíram negativamente para o volume de cargas transportadas (Veículos Pesados).

### 5.2 Receita Operacional

Receita Operacional (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
<b>Receita Bruta</b>	<b>434.521</b>	<b>453.376</b>	<b>-4,2%</b>
Receitas com Pedágio	309.101	286.846	7,8%
Receitas Acessórias	10.922	9.703	12,6%
Receita de Construção (IFRS)	114.498	156.827	-27,0%
<b>Receita Bruta Ajustada<sup>1</sup></b>	<b>320.023</b>	<b>296.549</b>	<b>7,9%</b>
Deduções da Receita Bruta	(28.072)	(25.919)	8,3%
<b>Receita Líquida Ajustada<sup>1</sup></b>	<b>291.951</b>	<b>270.630</b>	<b>7,9%</b>

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

A Receita Bruta totalizou R\$ 434,5 milhões, diminuição de 4,2% em relação ao exercício de 2015. A variação negativa é decorrente da Receita de Construção, advinda das normas de IFRS (-R\$ 42,3 milhões), e é explicada pelas diferentes etapas do cronograma de obras entre os períodos em comparação, além da revisão do critério de apuração.

<sup>1</sup> <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/11/com-producao-de-graos-recorde-Brasil-tera-maior-safra-da-historia-em-2017>

<sup>2</sup> [http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16\\_01\\_12\\_09\\_00\\_46\\_boletim\\_graos\\_janeiro\\_2016.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_01_12_09_00_46_boletim_graos_janeiro_2016.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/centro-oeste-produz-42-da-safra-de-graos-e-e-o-principal-polo-agricola-do-pais>

Receita Líquida Ajustada (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
<b>Receita Líquida Ajustada<sup>1</sup></b>	<b>291.951</b>	<b>270.630</b>	<b>7,9%</b>
Receita com Pedágio	282.198	261.839	7,8%
Receitas Acessórias	9.753	8.791	10,9%

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

A Receita Líquida Ajustada atingiu R\$ 292,0 milhões, um crescimento de R\$ 21,3 milhões, ou 7,9% em relação ao ano de 2015. Os principais impactos foram:

- a) Receita com Pedágio – Representou 97% da Receita Líquida Ajustada, um crescimento de R\$ 20,4 milhões, ou 7,8%, representado principalmente pelo: i) reajuste tarifário, e ii) reclassificação tarifária das Praças de Pedágio em função da entrega de trechos de duplicação da SP-225 e SP-270; e
- b) Receitas Acessórias – Representou 3% da Receita Líquida Ajustada, com um aumento de R\$ 1,0 milhão em relação ao ano de 2015. A variação deveu-se principalmente pelo reajuste dos contratos.

### 5.3 Custos e Despesas

Custos & Despesas (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
<b>Custos &amp; Despesas Operacionais</b>	<b>(344.384)</b>	<b>(410.241)</b>	<b>-16,1%</b>
Pessoal	(36.458)	(37.627)	-3,1%
Conservação & Manutenção	(29.912)	(28.277)	5,8%
Operacionais	(36.285)	(35.074)	3,5%
Outorga Variável	(4.800)	(4.448)	7,9%
Despesas Administrativas	(19.127)	(20.683)	-7,5%
Outras Receitas/Despesas Operacionais	(502)	(19.171)	-97,4%
Custo de Construção (IFRS)	(113.345)	(155.274)	-27,0%
Provisão de Manutenção (IFRS)	(8.837)	(18.065)	-51,1%
Depreciação & Amortização	(95.117)	(91.622)	3,8%
<b>Custos &amp; Despesas Operacionais Ajustado<sup>1</sup></b>	<b>(222.201)</b>	<b>(236.902)</b>	<b>-6,2%</b>

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

No ano de 2016, os Custos & Despesas Operacionais totalizaram R\$ 344,4 milhões. Incluído neste valor estão R\$ 113,3 milhões de Custo de Construção e R\$ 8,8 milhões de Provisão de Manutenção, ambos relacionados ao IFRS. Em comparação com ano de 2015, houve diminuição no valor do Custo de Construção, que a exemplo da Receita de Construção (já citada anteriormente), está impactado pelo volume de obras executadas no exercício. A Provisão de Manutenção reflete as expectativas mais atualizadas da Companhia para gastos com a futura restauração do pavimento após o término da sua vida útil.

Para efeito de análise, os Custos & Despesas Operacionais Ajustados não contemplam estes valores.

Os Custos & Despesas Operacionais Ajustado somaram R\$ 222,2 milhões no período, uma diminuição de 6,2% em relação ao mesmo período do ano anterior. A principal variação nominal ocorreu na natureza Outras Receitas/Despesas Operacionais, que em 2015 refletiu a contrapartida da baixa de valores do ativo intangível, decorrentes dos custos adicionais com o refazimento de serviços oriundos do Contrato de Construção da Companhia.



## 5.4 EBITDA & Margem EBITDA

EBITDA & Margem EBITDA (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
Receita Bruta	434.521	453.376	-4,2%
Receita Líquida	406.449	427.457	-4,9%
Custos Operacionais	(306.036)	(350.945)	-12,8%
Lucro Bruto	100.413	76.512	31,2%
Despesas Gerais & Administrativas	(38.348)	(59.295)	-35,3%
EBIT	62.065	17.217	260,5%
(+) Depreciação & Amortização	95.117	91.622	3,8%
EBITDA <sup>1</sup>	157.182	108.839	44,4%
Margem EBITDA <sup>1</sup>	38,7%	25,5%	13,2 p.ps
Ajustes	7.685	16.512	-53,5%
(-) Receita de Construção (IFRS)	(114.498)	(156.827)	-27,0%
(+) Custo de Construção (IFRS)	113.345	155.274	-27,0%
(+) Provisão de Manutenção (IFRS)	8.837	18.065	-51,1%
EBITDA Ajustado <sup>2</sup>	164.867	125.351	31,5%
Margem EBITDA Ajustado <sup>2</sup>	56,5%	46,3%	10,2 p.ps

<sup>1</sup> Instrução CVM Nº527/12;

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

O EBITDA, considerando o impacto IFRS, totalizou R\$ 157,2 milhões no ano de 2016, uma variação positiva de 44,4% em relação ao ano de 2015, com uma Margem EBITDA de 38,7%.

O EBITDA Ajustado atingiu R\$ 164,9 milhões, com uma Margem EBITDA Ajustado de 56,5%, uma variação positiva de 10,2 p.ps. no período em comparação. O resultado deveu-se principalmente pelo aumento da Receita Operacional e pela redução dos Custos e Despesas, conforme explicado anteriormente.

## 5.5 Resultado Financeiro

Resultado Financeiro (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
Resultado Financeiro	(207.218)	(243.446)	-14,9%
Receitas Financeiras	17.832	17.561	1,5%
Juros sobre Aplicações Financeiras	17.648	17.328	1,8%
Outros	184	233	-21,0%
Despesas Financeiras	(225.050)	(261.007)	-13,8%
Juros sobre Despesas Financeiras	(135.202)	(136.370)	-0,9%
Variações Cambiais e Monetárias	(89.034)	(124.255)	-28,3%
Comissões e despesas bancárias	(473)	(380)	24,5%
Outros	(341)	(2)	n/a

No exercício de 2016 o resultado financeiro da Companhia totalizou R\$ 207,2 milhões de despesas líquidas, uma diminuição de 14,9% em relação ao exercício de 2015. Esta redução ocorreu principalmente em razão dos menores dispêndios com Despesas Financeiras, devido à diminuição do volume principal da dívida (amortizações do período), além das variações dos indexadores (TJLP e IPCA) em relação ao ano anterior.

## 5.6 Prejuízo Líquido

Resultado Líquido (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
Lucro / Prejuízo Líquido	(142.610)	(223.247)	-36,1%

A Companhia apresentou Prejuízo Líquido de R\$ 142,6 milhões no exercício de 2016, uma diminuição de 36,1% em relação ao ano de 2015, impactado principalmente pelo aumento do EBITDA (R\$ 48,3 milhões) e diminuição do Resultado Financeiro (R\$ 36,2 milhões), conforme explicado anteriormente.

## 5.7 Disponibilidades & Endividamento

Disponibilidades e Endividamento (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
Dívida Líquida	(1.617.204)	(1.630.169)	-0,8%
Disponibilidades	106.910	151.947	-29,6%
Caixa e Equivalente de Caixa	20.881	14.227	46,8%
Aplicações Financeiras	86.029	137.720	-37,5%
Dívida Bruta	1.724.114	1.782.116	-3,3%
Curto Prazo	158.763	910.293	-82,6%
Empréstimos e Financiamentos	140.223	901.721	-84,4%
Debêntures	22.708	11.627	95,3%
(-) Encargos Financeiros	(4.168)	(3.055)	36,4%
Longo Prazo	1.565.351	871.823	79,5%
Empréstimos e Financiamentos	650.939	-	n/a
Debêntures	960.773	919.777	4,5%
(-) Encargos Financeiros	(46.361)	(47.953)	-3,3%
Dívida Líquida Ajustada	(1.663.565)	(1.678.122)	-0,9%

*Dívida Líquida Ajustada = Não considera o efeito contábil da apropriação dos Encargos Financeiros.*

No exercício de 2016, a Companhia apresentou uma Dívida Líquida de R\$ 1,6 bilhão, representando uma diminuição de 0,8% em relação ao mesmo período do ano anterior.

A Dívida Bruta se manteve no mesmo patamar. Entretanto, em 2016 a Companhia voltou a registrar no Passivo Não Circulante a parcela da dívida do contrato de financiamento com o BNDES vincenda no longo prazo. Desta maneira, houve um alargamento significativo no perfil de endividamento, onde o montante da dívida com vencimento no longo prazo representou 90,8%.

## 5.8 Investimentos

Investimentos (R\$ Mil)	2016	2015	Δ%
Investimento Total	113.480	122.647	-7,5%
Imobilizado	26	4.474	-99,4%
Intangível	114.920	134.366	-14,5%
Software e Outros	914	970	-5,8%
Direito de Concessão (Investimento)	114.006	133.396	-14,5%
(-) Transação Não Caixa	(313)	(14.640)	-97,9%
(-) Margem de Construção	(1.153)	(1.553)	-25,8%

Em 2016 foram investidos R\$ 113,5 milhões, destinados principalmente à execução de obras de duplicação, de implantação/melhorias de dispositivos de entroncamento e melhorias no sistema viário. A variação frente ao período anterior reflete as diferentes fases do cronograma de obras da concessão.

## 6- GESTÃO ESTRATÉGICA

### 6.1 Gestão e Controles Internos

O Organismo Certificador ABNT recomendou a recertificação do Sistema de Gestão CART nas normas internacionais ISO 9001:2015 (Gestão de Qualidade), ISO 14001:2004 (Gestão Ambiental) e OHSAS 18001:2007 (Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional). O Modelo de Gestão demonstrou a aderência aos padrões normativos e a utilização das premissas desses padrões em benefício dos nossos clientes, poder concedente, colaboradores, acionistas e demais partes interessadas.

A recertificação reflete o amadurecimento do sistema de gestão na busca pelo aperfeiçoamento contínuo da CART no atendimento das expectativas das partes relacionadas, na responsabilidade com o Meio Ambiente e com a Saúde e Segurança do Trabalhador. O modelo de gestão CART é um sistema que alinha toda a estratégia corporativa da organização, permitindo agilidade nos processos, mitigação de riscos, *compliance* das operações e foco nos resultados operacionais.

A CART também está solidificando a gestão de controles internos. Com execução de testes periódicos para avaliar a capacidade das respostas em mitigar os riscos corporativos e execução de planos de mitigação, a CART fortaleceu seus processos e controles para garantir o atendimento ao Plano Estratégico da Companhia.

O Planejamento Estratégico a CART passou pela primeira revisão em 2016, através da reavaliação dos objetivos estratégicos e a capacidade dos projetos em atender a visão de longo prazo da Cia. Diante disso, CART reiterou sua Missão, Visão e Valores até 2020: (i) Para que existimos: Prestar serviços eficientes na operação do Corredor CART, gerando resultados crescentes e sustentáveis para a sociedade, clientes e acionistas; (ii) O que queremos em 2020: Ser o caminho preferido de pessoas e empresas; e (iii) Nosso jeito de ser: Segurança em tudo o que fazemos, respeito, ética e transparência em todas as nossas relações, atitude de dono, empreendedorismo e inovação, orientação para resultados, desenvolvimento de pessoas e trabalho em equipe, responsabilidade social e ambiental.

O desdobramento do plano estratégico foi concluído em toda a Companhia, garantindo assim o alinhamento em todos os níveis da CART. A ferramenta de acompanhamento de indicadores continua sendo uma poderosa ferramenta de desdobramento e alinhamento estratégico, disciplinando a execução dos ritos de gestão e resultados do negócio.

No ano de 2016 a CART estruturou seu escritório de projetos, estruturando a reunião da Diretoria de Projetos, tendo realizado o acompanhamento de 96 projetos de diversas áreas, com orientações quanto às boas práticas de gestão de projetos em todas as suas fases.

Realizou 4 workshops sobre Gerenciamento de Projetos, 2 treinamentos de gerenciamento de riscos e 3 treinamentos sobre o *MS Project*.

## 6.2 Responsabilidade Socioambiental

A CART tem realizado um forte trabalho de recuperação do meio ambiente em todo o trecho de concessão, com iniciativas como: (i) convênio com hospital médico-veterinário para recuperação e reabilitação de animais silvestres e domésticos; (ii) recuperação de 64 pontos de erosão; (iii) utilização de tintas à base de água nas obras de engenharia; (iv) reutilização de material fresado; (v) conscientização ambiental de colaboradores; (vi) doação de 15.000 mudas de árvores nativas à Prefeituras Municipais; (vii) manutenção da certificação da NBR ISO 14001:2004; (viii) realização do controle da fumaça preta em toda a frota diesel própria e de terceiros; (ix) gerenciamento de resíduos; e (x) implantação do programa de substituição de materiais que geram menos impacto ao meio ambiente através da utilização de materiais reciclados; (xi) realização de análises de potabilidade da água para consumo humano e monitoramento da qualidade da água de 30 rios ao longo de sua concessão; (xii) atendimento a ocorrências de acidentes com produtos perigosos;

Em 2016, a CART iniciou, ainda, o Programa de Restauração Ecológica da Fazenda Nossa Senhora do Amparo, que contou com o plantio de 98 mil mudas e faz parte do Programa Nascentes do Governo do Estado de São Paulo; e também o Programa de Restauração Ecológica da Faixa de Domínio das Rodovias que administra, que receberá o plantio de 180 mil mudas, ambas como parte de compensações ambientais. Em relação à fauna, deu continuidade ao programa “Proteção à Fauna do Corredor Raposo Tavares”, através da implantação de 17 mil metros de telas de condução de fauna e deu continuidade à parceria com o Centro Brasileiros de Estudos em Ecologia de Estradas que tem auxiliado a concessionária na identificação de pontos críticos de atropelamento de animais silvestres e na adoção de medidas para redução das ocorrências, contribuindo assim com a redução de 86% no índice de atropelamento da fauna silvestre nos trechos onde o programa já foi implantado pela Concessionária. Por fim, foram realizadas 15 capturas distribuídas em quatro Classes (Amphibia, Aves, Mammalia e Reptilia), durante todas as atividades de operação, no sistema viário das Rodovias João Batista Cabral Rennó (SP-225), Orlando Quagliato (SP-327) e Raposo Tavares (SP-270).

Desde 2009, a CART é signatária do Pacto Empresarial do Programa Na Mão Certa, assumindo publicamente o compromisso de combater a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias. Também é signatária do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas que mobiliza empresas para adoção de valores fundamentais, nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Desde 2012, mantém um Comitê Interno de Responsabilidade Socioambiental, e promove anualmente *Workshops* de Responsabilidade Socioambiental, que contam com a participação de *stakeholders*. Em conjunto com o Instituto INVEPAR, seleciona projetos socioambientais a serem implementados nas regiões abrangidas pelo Corredor CART e elabora o Relatório Anual com base na metodologia do *Global Reporting Initiative (GRI)*. Também aplica anualmente o autodiagnóstico dos Indicadores Ethos, onde avalia a aderência às questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social na gestão da Companhia.

Em 09 de dezembro de 2016, dia mundial de Combate à Corrupção, a CART tornou-se signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, aderindo juntamente com a Invepar e demais empresas do Grupo ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, iniciativa criada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Pacto consiste na assunção por seus signatários de um compromisso de divulgação da legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e *stakeholders*, zelando pelo cumprimento da legislação, com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético.

Visando uma aproximação maior junto aos usuários do Corredor CART, a Concessionária realizou 15 ações de Saúde & Cidadania nas bases de Serviço de Atendimento ao Usuário (SAUs), no SEST/SENAT e na base da polícia militar rodoviária (PMRV) de Presidente Prudente, com o objetivo de aproximar os motoristas a conhecerem os serviços da concessionária e orientar quanto aos cuidados com a Saúde. Dentro desta interface de saúde, em parceria com a Polícia Militar Rodoviária, a Concessionária passou a realizar em pontos estratégicos o evento intitulado Acorda Motorista, que tem como objetivo principal o caminhoneiro, além de oferecer testes de saúde, também recebem orientações sobre a importância dos cuidados com os equipamentos de segurança do caminhão, os que precisam de reparos nas faixas refletivas, recebem a troca gratuitamente no evento, no ano de 2016 participaram 1314 pessoas.

Realizou 30 palestras, atendendo um público de 5.407 pessoas entre escolas e empresas, com temas variados e com foco em Segurança no Trânsito e ainda apoiou 3 projetos socioambientais aprovados no Edital do Instituto Invepar, denominados Formando Talentos, Bora Correr e Seguindo em Frente, nos municípios de Bauru, Espírito Santo do Turvo, Ibirarema e Santo Anastácio.

### **6.3 Recursos Humanos**

O desenvolvimento do capital humano é um dos pilares estratégicos da CART. Para isso, é priorizada a contratação de mão-de-obra da região, seja ela própria ou de empresas parceiras. Também há investimento em treinamentos para capacitação e desenvolvimento dos colaboradores próprios e terceirizados. A CART encerrou o exercício de 2016 com 600 empregos diretos e 844 indiretos.

Por entender que as ações de desenvolvimento, quando alinhadas às diretrizes do negócio contribuem efetivamente para o atingimento de resultados, em 2016 a CART investiu aproximadamente 14 mil horas/homem de treinamentos para colaboradores próprios, o que representou cerca de R\$ 202 mil em desenvolvimento.

A CART realiza a gestão do clima organizacional, tendo como principais ferramentas os Programas “Você com o RH”, “Viva Bem” e “Consultoria Interna”. O primeiro tem como principal objetivo o monitoramento do clima de trabalho por meio de comitês e visitas realizadas periodicamente, já o “Viva Bem” é composto por ações de qualidade de vida, desenvolvimento e retenção dos nossos talentos. A Consultoria Interna visa a aproximação do RH às áreas de negócio, apoiando os gestores e

acompanhando efetivamente a performance dos colaboradores. Entendemos que essas práticas favorecem o ambiente de trabalho, o bem-estar físico e mental dos nossos colaboradores e, conseqüentemente, a superação de desafios.

Em 2016, a área de Comunicação Interna trabalhou diversas campanhas de endomarketing e institucionais nos 7 canais de comunicação existentes. Mais de 2.500 materiais foram produzidos para abordar temas como: qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, meio ambiente, informativos da empresa, além de consolidar a cultura da empresa através do fortalecimento e disseminação da missão, visão e valores.

#### **6.4 Ética e Transparência**

Há aproximadamente 4 anos o Grupo Invepar implementou um Código de Ética único, que reflete seus valores e princípios, com o objetivo de orientar a conduta profissional de todos os colaboradores, inclusive a alta direção.

Este Código reúne o conjunto de valores que refletem elevados padrões éticos e morais, de forma a assegurar credibilidade e excelente reputação junto aos mercados em que atua, visando prevenção de irregularidades, desvios e atos ilícitos.

O Código teve uma nova versão em 2014 implementando a Lei 12.846, voltada ao combate à corrupção e fortalecendo a prática de *compliance*. Em paralelo foi lançado o canal de denúncias gerenciado por empresa externa e especializada, com o objetivo de garantir o sigilo das denúncias.

A Invepar e as concessionárias Lamsa, Litoral Norte (CLN), Raposo Tavares (CART), Bahia Norte (CBN), MetrôRio, Gru Airport e Via 04 assinaram em 09 de dezembro, dia mundial de combate a corrupção, o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, juntando-se a outras mais de 400 empresas que têm por objetivo a promoção de um mercado mais íntegro e ético e divulgam essa atitude entre seus públicos de interesse.

A assinatura do Pacto foi realizada em cerimônia conjunta na sede da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Firjan, com a presença do presidente da Invepar, executivos da holding, além dos principais executivos de outras empresas do grupo. Também esteve presente o diretor executivo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Caio Magri.

#### **6.5 Governança Corporativa**

A CART adotou um padrão diferenciado de práticas de governança corporativa e sustentabilidade. A Governança Corporativa está alicerçada nos pilares da (i) transparência, com uma política de divulgação de informações aprovada pela Companhia e ratificada por todos os administradores (Diretoria Executiva e Conselho de Administração); (ii) equidade, com a realização de reuniões prévias,

com a disponibilização de toda a matéria a ser aprovada posteriormente pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia Geral; (iii) prestação de contas, com a contratação de auditoria independente com vasta expertise no assunto, que audita os balanços e demonstrações financeiras da empresa, antes da apreciação das contas pela Assembleia Geral e (iv) responsabilidade corporativa, estabelecendo sempre relação de confiança entre seus *stakeholders*, além de desenvolver diversos projetos nas áreas ambiental e de desenvolvimento social projetos que visam proteger e preservar o meio ambiente e desenvolvimento regional.

Dentre as práticas de governança corporativa, a CART adota as seguintes: (i) manutenção e divulgação de registro informando a quantidade de ações relativas a cada sócio; (ii) contratação de empresa de auditoria independente para a análise de balanços e demonstrativos financeiros, sendo que esta mesma empresa não é contratada para prestar outros serviços, assegurando a total independência; (iii) Estatuto Social claro quanto à: (a) forma de convocação de assembleia geral; (b) competências do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; e (c) sistema de votação, eleição, destituição e mandato dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; (iv) transparência na divulgação dos relatórios anuais da administração; (v) resolução de conflitos que possam surgir entre a CART, seus acionistas, administradores e membros do conselho fiscal por meio de arbitragem a ser conduzida pela Câmara de Arbitragem do Mercado da BM&FBOVESPA.

## **7- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **7.1 Auditoria Independente**

As demonstrações financeiras referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016 foram auditadas pela Grant Thornton Auditores Independentes.

A contratação dos serviços de auditoria das demonstrações financeiras teve início em 2016, com término previsto para 2019. O valor pago referente a este contrato no exercício de 2016 foi de R\$ 65,5 mil.

Em nosso relacionamento com Auditor Independente, buscamos avaliar o conflito de interesses com trabalhos de não-auditoria tendo como premissas: o auditor não deve (a) auditar seu próprio trabalho, (b) exercer funções gerenciais e (c) promover nossos interesses.

As demonstrações financeiras da concessionária Auto Raposo Tavares S.A estão de acordo com os critérios da legislação societária brasileira, a partir de informações financeiras auditadas. As informações não financeiras, assim como outras informações de caráter operacional deste relatório, não foram objeto de auditoria por parte dos auditores independentes.

### **7.2. Declaração da Diretoria**

Em observância às disposições constantes no artigo 25 da Instrução CVM nº 480/09, de 07 de dezembro de 2009, a Diretoria da CART declara que discutiu, reviu e concordou com as opiniões expressas no parecer da Grant Thornton Auditores Independentes e com as demonstrações financeiras relativas ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2016.

### **7.3. Agradecimentos**

A administração da concessionária Auto Raposo Tavares S.A. agradece aos seus usuários, acionistas, fornecedores, sociedade, poder concedente, parceiros e instituições financeiras pela confiança depositada e, em especial, aos colaboradores pela dedicação e resultados alcançados.

Bauru/SP, 28 de março de 2017.

A Administração