

Direção



Governança corporativa é a bússola que orienta os caminhos para o crescimento do Grupo CCR

Para uma viagem segura, os motoristas precisam de placas informativas, faixas refletoras e diversos outros instrumentos de sinalização. Da mesma forma, nossa companhia depende de políticas, processos e regulamentos internos que direcionem o melhor caminho para o crescimento e a diversificação dos negócios com responsabilidade, ética e sustentabilidade.

A governança corporativa é o sistema centralizador desse amplo conjunto de regras que norteiam a maneira como dirigimos, monitoramos e impulsionamos nossas atividades. A solidez dessa estrutura é essencial para dar transparência e rastreabilidade às decisões estratégicas, o que gera segurança para que todos os profissionais da nossa companhia saibam como agir para preservar a reputação institucional, proteger os ativos e aumentar a satisfação dos clientes em nossas concessões.

O ano de 2019 foi marcado pela conclusão de uma profunda revisão da estrutura de governança, das políticas corporativas e do processo decisório em nossa companhia, como consequência de uma decisão do Conselho de Administração divulgada ao final de 2018. Criamos a vice-presidência de Governança e Compliance, que se reporta diretamente ao Conselho de Administração, abrangendo também a área de Auditoria Interna e de Gestão Corporativa. Estruturamos e começamos a praticar um novo modelo de governança, inspirado nas melhores práticas e sob medida para as nossas necessidades, privilegiando as discussões e deliberações colegiadas nas diferentes alçadas da companhia e garantindo maior aderência do processo decisório aos nossos objetivos estratégicos e sempre no melhor interesse dos nossos *stakeholders*. Em conjunto com essas mudanças, revisamos os critérios e a estrutura da remuneração variável em toda a companhia, direcionando a gestão para o alcance de resultados sustentáveis e de longo prazo.



Atualizamos a estrutura, os regimentos e o escopo de atuação dos comitês que assessoram nosso Conselho de Administração, formado por membros qualificados e empoderados para representar e defender os interesses de todos os acionistas.

As boas práticas de governança corporativa são fortalecidas com o Programa de Compliance revisado e ampliado. Um sistema baseado em políticas e normas claras que colocam nossos colaboradores como protagonistas na promoção da ética e dos nossos valores nas relações com agentes públicos, fornecedores e todos os outros públicos que interagem com nossa companhia.

Também como resultado da decisão do Conselho, em 2018, foi contratada uma das *big four* de auditoria para apoiar no mapeamento de riscos e estruturação da área de gestão de riscos do Grupo CCR.

Tais movimentos consistem no desdobramento natural de iniciativas pioneiras já adotadas pela companhia, a exemplo do ingresso no Novo Mercado e a criação de um Comitê de Governança em 2002.

Fortalecemos todo o sistema de compliance, gestão de riscos e controles internos da companhia, em linha com as melhores práticas de mercado



Projeto de Governança

O Projeto de Governança é uma iniciativa que transforma a maneira como tomamos decisões estratégicas e conduzimos nossa companhia por meio da conquista de novos negócios, da inovação e da diversificação de receitas nas concessões existentes. Ele está baseado em dois pilares: a renovação do processo decisório e um novo modelo de remuneração e metas.

Para construir o primeiro pilar, contamos com o apoio de consultores externos para mapear todos os processos de decisão críticos para o nosso modelo de negócio e, a partir daí, redefinir as instâncias de avaliação, discussão e direcionamento final. Essa é uma mudança que vai além do simples estabelecimento de limites e alçadas de aprovação sobre investimentos e valores.

O novo modelo determina que temas essenciais, com possibilidade de impactar a solidez financeira, a reputação, o relacionamento com os públicos e outros aspectos relevantes, sejam levados para uma análise colegiada de líderes. O fluxo decisório é totalmente registrado em sistemas corporativos e rastreável.

O segundo pilar do projeto diz respeito a um novo desenho para o sistema de remuneração e metas dos nossos colaboradores, desenvolvido com base em metodologias reconhecidas internacionalmente e que entrou em vigor em janeiro de 2020. O objetivo é tornar esse instrumento, valioso para o reconhecimento de nossos colaboradores, ainda mais transparente e direcionado para o crescimento de forma sustentável dos negócios.

Fundamentado em dois pilares, o Projeto de Governança envolveu um novo modelo de deliberação para temas críticos e o redesenho do sistema de remuneração variável





Em 2019, apresentamos esse novo formato a todos os colaboradores e discutimos os benefícios da sua adoção. Na prática, a oferta da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) está relacionada ao alcance de metas quantitativas e qualitativas, possibilitando o reconhecimento tanto pelos resultados obtidos quanto pela maneira como eles foram entregues.

No novo sistema, o alinhamento às competências e aos valores da cultura corporativa é equivalente ao atingimento das metas. Assim, os colaboradores

poderão entender, por meio do processo de avaliação das competências conduzido pela área de Gestão de Pessoas, os critérios objetivos que influenciaram na PLR conquistada.

Dessa maneira, nossa estrutura e os processos de governança passam a refletir a nova cultura corporativa. A transparência e a colaboração entre as pessoas estão na base das nossas avaliações e decisões para impulsionar o crescimento da companhia.

O Projeto de Governança é uma iniciativa direcionada para orientar o crescimento e a diversificação dos negócios diante das mudanças no mercado, do aumento da concorrência e da identificação de oportunidades impulsionadas pela inovação e por novas ferramentas digitais de relacionamento. Ao mesmo tempo, as iniciativas conduzidas nessa frente estão alinhadas às recomendações do Comitê Independente para o Conselho de Administração, decorrentes do trabalho de investigação profunda e meticulosa, em 2018, de eventos citados em depoimento divulgado na mídia e conexos em desacordo com nossos valores e boas práticas de mercado.

Ao final de seu trabalho, o Comitê Independente recomendou ao Conselho de Administração a condução de planos de ação para aprimorar os controles internos e a estrutura de governança da nossa companhia, a avaliação detalhada dos riscos relacionados às atividades da *holding* e das controladas considerando o setor de atuação e o nível de interação com agentes públicos, e o monitoramento permanente desse plano de trabalho.

O Comitê Independente atuou de 28 de fevereiro a 5 de dezembro de 2018 e conduziu os trabalhos de apuração com total independência e liberdade. Formado por especialistas da área jurídica e em governança corporativa, contribuiu para o levantamento de informações sigilosas que foram encaminhadas ao Ministério Público do Estado de São Paulo e subsidiaram a celebração de um Termo de Autocomposição com as autoridades. Em 2019, com base nas mesmas investigações, a CCR RodoNorte assinou um Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal – Procuradoria da República no Paraná.

Em 2019, o Projeto de Governança envolveu, entre outras medidas:

Revisão dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração

Redução de 6 para 5 comitês, com adequação de composições, escopo e respectivos nomes

Implementação de portal de governança para os diversos fóruns de gestão das empresas pertencentes ao Grupo CCR

Melhoria na formalização de deliberações e respectivo rastreamento dos processos decisórios

Mapeamento dos principais processos decisórios do Grupo CCR

Desenvolvimento de ferramenta interna para acompanhamento de processos que dependam de aprovação de diferentes alçadas e envolvimento de áreas de suporte

Um novo modelo de remuneração

A reestruturação da governança corporativa atribui maior autonomia e responsabilidade aos executivos e colaboradores no processo decisório e, por isso, é importante redefinir os incentivos e processos que dão suporte a esse modelo de gestão. As mudanças nas regras e nos critérios, no entanto, não alteraram a política de competitividade já adotada pela companhia nem o montante total pago por remuneração.

A remuneração dos executivos da Diretoria é composta de quatro partes: fixa, variável, indireta e situacional. O salário-base é determinado de acordo com a posição ocupada pelo profissional e os valores praticados no mercado. A remuneração variável dos diretores está vinculada a metas de médio e longo prazo, conforme os Planos de Participação nos Resultados.

As metas quantitativas, com peso percentual, estão ligadas à agregação de Economic Value Added (EVA) e à distribuição mínima de dividendos. São tomadas como base também as metas qualitativas, inclusive de relacionamento com *stakeholders*, melhorias operacionais, crescimento qualificado do portfólio de atuação e metas de sustentabilidade. A remuneração situacional aplica-se apenas em situações específicas e mediante regras determinadas previamente. Há ainda o Programa de Gratificação de Longo Prazo (PGLP), que consiste em uma política de geração de valor, a qual permite a alguns executivos a aquisição de direitos com base na valorização de ações, geração de caixa e taxa de dividendos distribuídos.

Os pilares

Clareza

Os colaboradores entendem o mecanismo a partir do qual suas metas são estabelecidas e sua remuneração variável é calculada

Transparência

Os colaboradores têm visibilidade sobre sua performance e sobre os elementos que afetam e definem sua remuneração variável

Meritocracia

A remuneração individual está relacionada ao comportamento e à performance de cada colaborador e unidade de negócios

Três componentes integram o PLR (remuneração variável de curto prazo)

1

Metas Financeiras

Parte da remuneração individual é baseada no atingimento de objetivos financeiros da companhia, da divisão e da unidade de negócios à qual o colaborador está dedicado.

2

Metas Individuais

Todos os colaboradores terão metas individuais baseadas nas suas prioridades para o ano. A pactuação, gestão e apuração dessas metas só são possíveis devido ao novo modelo de governança e aos fóruns colegiados de gestão de talentos, que dão maior equilíbrio, segurança e transparência às metas individuais

3

Avaliação de Competências

O novo modelo recompensará também a forma como os resultados são entregues. Espera-se que resultados sejam entregues de maneira aderente aos valores corporativos.

O PGLP (Programa de Gratificação de Longo Prazo) também foi alterado

- O objetivo é reter talentos e alinhar interesses, contribuindo para o crescimento contínuo e sustentável da companhia no longo prazo.
- Mais competitivo, simples e transparente para os participantes.
- Comunicação clara e transparente sobre os critérios de elegibilidade dos colaboradores que participarão do PGLP.

Estrutura de governança

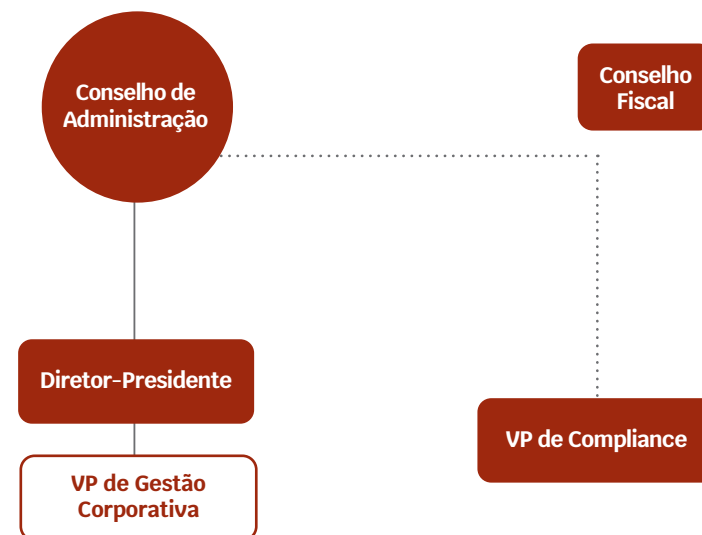
As ações da nossa companhia, negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão, estão listadas no Novo Mercado, reconhecido por exigir a adoção das melhores práticas de governança corporativa e de relacionamento com os acionistas minoritários. Assim, adotamos e cumprimos as diretrizes do regulamento desse segmento de listagem na administração de nossos negócios.

O Conselho de Administração é o mais alto órgão da governança e indica as diretrizes estratégicas para o crescimento e a diversificação do portfólio, avaliando aspectos econômicos, ambientais e sociais que possam impactar positiva e negativamente a capacidade de geração de valor para todos os públicos de interesse. Segundo o Estatuto Social, ele deve ser formado por um grupo entre 8 (no mínimo) e 15 (no máximo) membros. Essa definição é feita pela Assembleia Geral Ordinária (AGO) de acionistas, que, em 2019, elegeu 12 membros efetivos e os 10 suplentes.

Na composição atual, o órgão conta com três conselheiros independentes, cujas experiências profissionais e conhecimentos do setor têm permitido a qualificação das discussões no maior órgão da nossa estrutura de governança. Todas as indicações seguem os requisitos estabelecidos pela **Política de Indicação** de Administradores, Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Nossos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração foram revistos em 2019, contribuindo para a agilidade e qualidade das deliberações nos órgãos de governança

Clique no nome dos Comitês
para entender as atribuições de cada um deles



Para
saber
mais

Clique aqui para conhecer o Regimento Interno do Conselho de Administração e dos Comitês de Assessoramento.

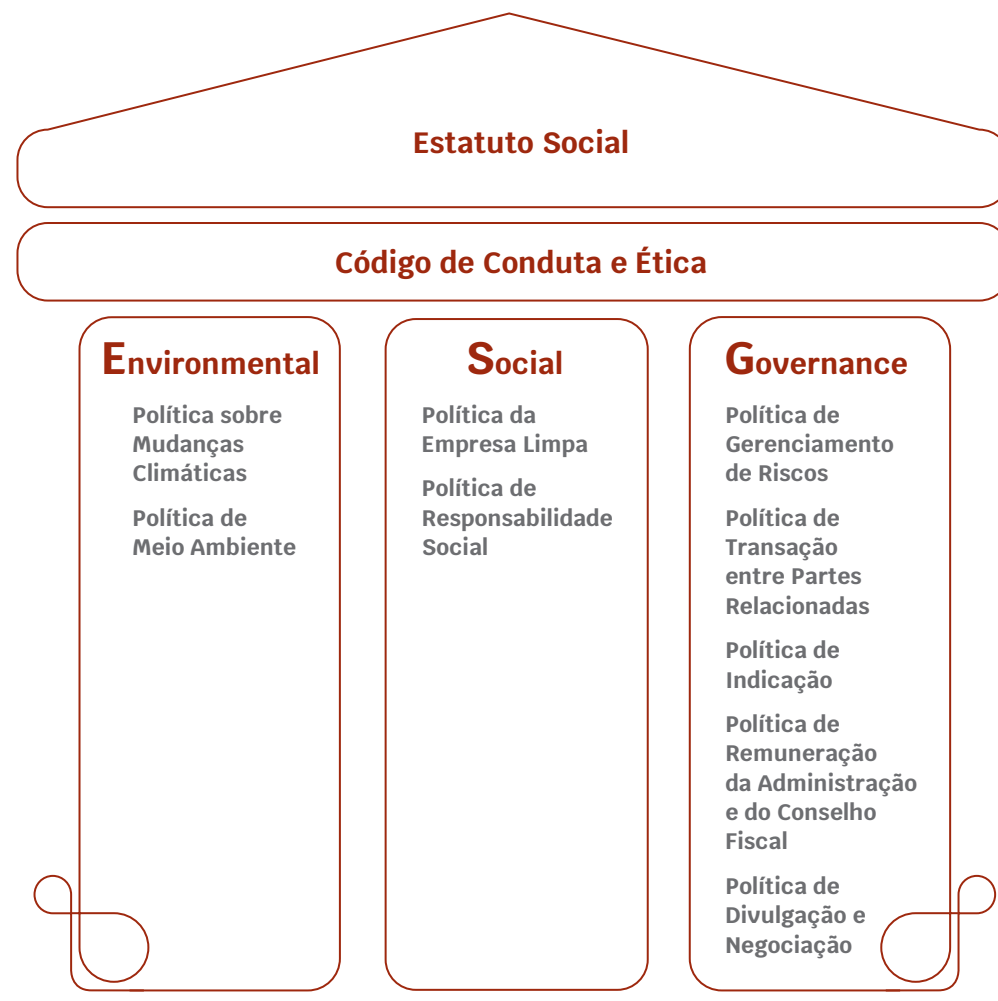
O Conselho de Administração reúne-se mensalmente, em caráter ordinário, e, em caráter extraordinário, quando necessário aos interesses sociais, mediante convocação por qualquer de seus membros. Sua atuação conta com o apoio de Comitês de Assessoramento, órgãos responsáveis pelo aprofundamento das avaliações e pelas recomendações para a deliberação de determinadas matérias. A quantidade de comitês, suas atribuições e regulamentos foram completamente revisados no último ano, visando dar mais agilidade e qualidade ao processo decisório.

A exemplo de anos anteriores, no exercício de 2019, nossa companhia contou com a instalação do Conselho Fiscal, órgão de caráter não permanente e que atua de forma independente para fiscalizar os atos da administração e a condução dos negócios, conforme aprovado na AGO. Foram eleitos três membros efetivos e respectivos suplentes, destacando-se que, nesse processo, também foi observada a Política de Indicação.

Nossas políticas

O **Estatuto Social** da companhia, o Código de Conduta e Ética, o Regimento Interno do Conselho de Administração e de seus Comitês de Assessoramento e as diferentes políticas corporativas são instrumentos que definem os critérios e balizam as decisões estratégicas tomadas em todas as instâncias da nossa governança corporativa. O Projeto de Governança que conduzimos permitiu que todos esses instrumentos fossem revisados e atualizados entre os anos de 2018 e 2019 (com alguns sendo aprovados no primeiro mês de 2020), proporcionando um processo mais ágil e alinhado tanto aos objetivos estratégicos quanto às demandas dos públicos externos.

Clique no nome da política no diagrama abaixo para acessar o respectivo documento na íntegra



Avaliação de desempenho e remuneração

A avaliação de desempenho do Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento, Diretoria e Secretaria do Conselho ocorre a cada mandato de seus integrantes, conforme regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. vigente desde 2018. Cabe ao Comitê de Gente e Governança gerenciar esse processo, que envolve um conjunto de etapas e o apoio de empresa especializada.

Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria preenchem um questionário de avaliação, que é encaminhado em envelopes fechados e não identificados a uma consultoria externa para análise. O resultado consolidado dessa avaliação é devolvido ao Comitê de Gente e Governança, que elabora um parecer sobre planos de ação e melhorias para discussão no âmbito do Conselho. A análise terceirizada também fornece à CCR uma matriz de habilidades dos integrantes do Conselho de Administração, contribuindo para a compreensão da complementaridade de conhecimentos de seus membros, assim como possíveis alternativas de melhoria em sua composição.

A remuneração dos membros efetivos do Conselho de Administração é 100% fixa. Os membros dos Comitês de Assessoramento integram o próprio Conselho de Administração e poderiam receber remuneração adicional por cada participação em reunião desses órgãos. Porém, a prática de remuneração adicional por participação em comitês foi extinta, com aprovação em Assembleia Geral realizada na eleição dos novos membros do Conselho de Administração, em abril de 2019.



O Comitê de Gente e Governança é o órgão responsável pela elaboração dos processos de avaliação e políticas de remuneração do Grupo CCR

Gestão ativa para os negócios

A execução da estratégia e a condução dos negócios de acordo com as políticas de diretrizes de governança corporativa são atribuições da Diretoria Executiva. Formado por 11 executivos com reconhecida experiência em suas áreas de atuação, esse colegiado de líderes direciona o modo como qualificamos e desenvolvemos nossos negócios, preparamos e fortalecemos nossos colaboradores e gerenciamos os riscos para preservar a capacidade de geração de valor.

Nos últimos dois anos, o Conselho de Administração indicou novos profissionais para ocuparem essas posições, seguindo o plano do Programa de Identificação e Desenvolvimento de Lideranças conduzido pela companhia desde 2014. No quadro atual da Diretoria, há uma combinação positiva de profissionais que já atuavam na companhia com outros contratados no mercado, com novas visões e ideias para o nosso crescimento.

Ainda em 2019, foi anunciado ao mercado o início do processo de sucessão do Diretor-Presidente, que deve ser concluído em 2020. De forma transparente, o processo sucessório tem sido conduzido com o apoio do próprio Diretor-Presidente atual e do Conselho de Administração e, dessa forma, coloca em prática as diretrizes e os critérios de nomeação definidos pelo novo sistema de governança corporativa.

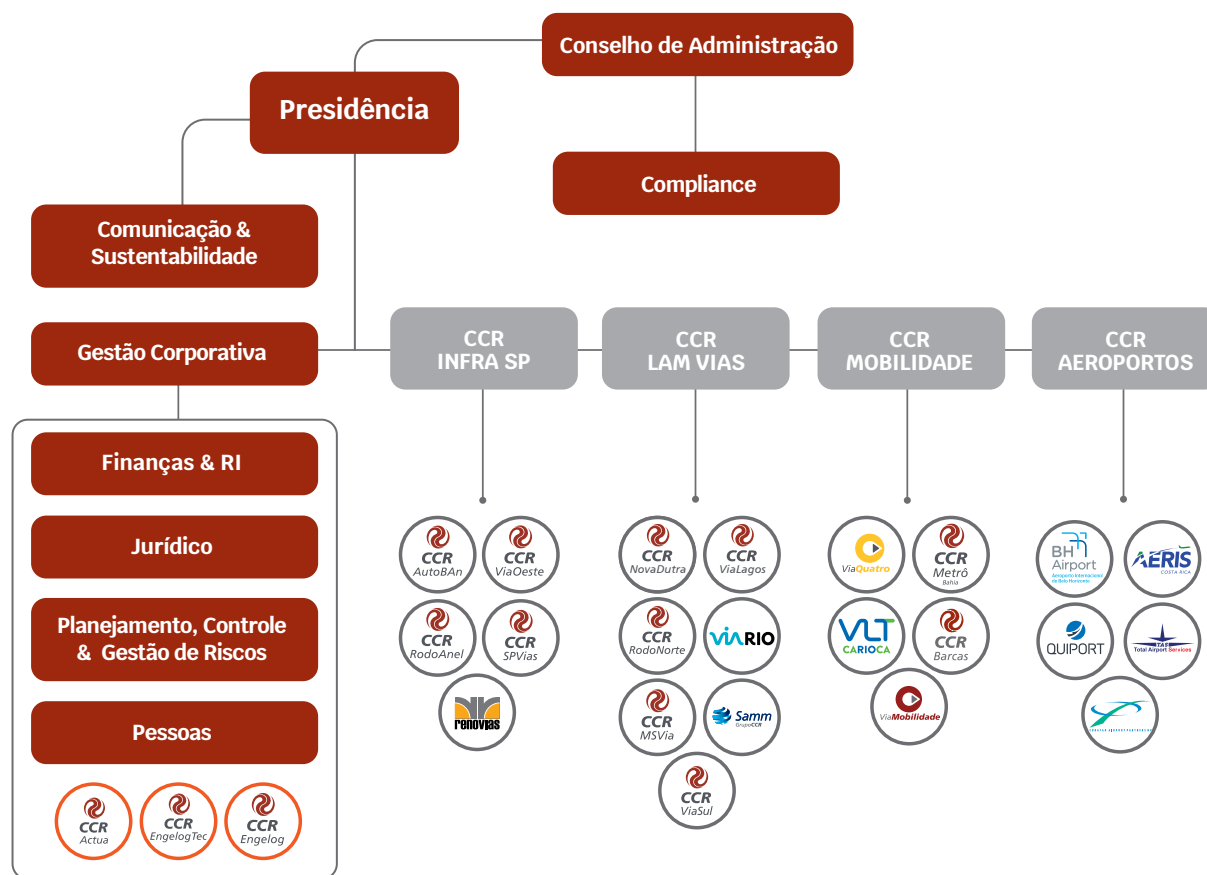
A Vice-Presidência de Gestão Corporativa é a instância que monitora todos os processos corporativos, administrativos e operacionais. Assim, garantimos que o modelo de gestão e as boas práticas se disseminem para todas as unidades que administram as concessões e, também, para as empresas do nosso Centro de Serviços e Competências Compartilhados.

Para potencializar a gestão dos negócios, organizamos nossa estrutura corporativa com quatro divisões de negócio responsáveis pela coordenação das concessões rodoviárias, de mobilidade urbana e aeroportos. Assim, fortalecemos os eixos de atuação estratégica e potencializamos as oportunidades de

diversificação e desenvolvimento de novos negócios, com mais eficiência e sinergia em todos os processos.

Os Centros de Serviços e Competências Compartilhados CCR Actua, CCR Engelog e CCR EngelogTec apoiam as empresas do Grupo com equipes especializadas em gestão de pessoas,

engenharia e tecnologia. A Samm é uma empresa prestadora de serviços relacionados à transmissão de dados em alta capacidade por meio de fibras óticas implantadas ao longo das rodovias e da Linha 4-Amarela de metrô. O Instituto CCR articula estrategicamente a promoção do desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões em que o Grupo CCR está presente.



Gestão de riscos e de processos

A dimensão dos nossos negócios e a diversificação do portfólio de concessões exigem de nossa companhia um modelo sólido e alinhado às melhores práticas para a gestão de riscos corporativos, controle de processos internos e identificação de oportunidades. Essa estrutura assegura a capacidade de geração de valor no longo prazo e de manter relacionamentos éticos e transparentes com os acionistas, investidores e demais públicos.

Com a criação de uma área específica para apoiar a gestão de riscos corporativos, aceleramos nossa evolução nessa frente. A aprovação da nossa Política de Gerenciamento de Riscos pelo Conselho de Administração e o novo regulamento do Novo Mercado, segmento de listagem da B3 S.A. no qual nossas ações estão listadas, foram os impulsionadores dessa mudança.

Ao decidirmos seguir nessa direção, avaliamos as diretrizes da lei norte-americana Sarbanes-Oxley (SOX), considerada a mais evoluída do mundo para direcionar a criação de mecanismos de auditoria e segurança empresarial. Assim, toda a estrutura que começamos a construir e operar em 2019 estará alinhada a essa legislação, ainda que nossa companhia não seja obrigada a segui-la por não ter papéis negociados nos Estados Unidos.

Estudamos as melhores práticas do mercado e das empresas que são reconhecidas como referência na gestão de riscos, independentemente do seu setor de atuação. Com o apoio de uma consultoria especializada, realizamos entrevistas com todos os membros do Conselho de Administração, além dos integrantes da Diretoria Executiva, assessores externos jurídicos e de comunicação, diretores das concessionárias e das empresas do Centro de Serviços e Competências Compartilhados e contamos ainda com o engajamento de superintendentes, gestores e analistas de áreas estratégicas da companhia.

Esse levantamento de informações internas e externas trouxe uma visão ampla dos riscos aos quais nossos negócios e operações estão expostos. Para agrupá-los e priorizá-los, utilizamos réguas que avaliam a severidade dos impactos em relação a aspectos financeiros, operacionais, regulatórios e reputacionais.

A aplicação dessa metodologia permitiu que construíssemos, em 2019, o Heatmap (mapa de calor). Trata-se de uma matriz corporativa que indica quais são os riscos residuais prioritários para os quais devemos definir e implementar planos de ação.



Esse mapa será atualizado continuamente, permitindo que nossa gestão de riscos seja dinâmica e responda às mudanças do mercado às novas demandas da sociedade. Para isso, começamos a implementar sistemas digitais para registrar os controles internos e gerenciar os fluxos de proteção contra os riscos – um trabalho que terá continuidade em 2020.

Em conjunto com a estruturação dos sistemas, realizaremos a capacitação de todos os nossos colaboradores para que a cultura de gestão de riscos seja internalizada e praticada em todas as áreas e unidades.

Nossa gestão de riscos se torna ainda mais eficiente por meio da atuação da área de Controles Internos, também criada em 2019, voltada para a avaliação dos controles internos de processos operacionais e administrativos. Essa equipe será responsável por, a partir de um plano de trabalho definido anualmente, avaliar os procedimentos que adotamos para registro das operações e propor planos de melhorias com base nos processos de gestão de riscos.

A Auditoria Interna atua de forma a monitorar os controles e as práticas de gestão de riscos, voltada para garantir que as áreas corporativas atuem na minimização dos riscos empresariais e aprimorem as operações e os controles internos. Ligada à Vice-Presidência de Compliance, essa área atua de forma independente e assegura a qualidade no monitoramento e na prestação de contas à administração da companhia.

O Conselho de Administração acompanha a evolução dos temas relacionados à gestão de riscos por meio de relatórios e das avaliações realizadas por seus Comitês de Assessoramento. Nesse sentido, o Comitê de Auditoria e Compliance e o Comitê de Riscos e Reputação atuam de forma conjunta para qualificar as análises e subsidiar a tomada de decisão.

Dessa forma, criamos um sistema de governança corporativa que se retroalimenta para garantir que as decisões sejam tomadas de acordo com os objetivos estratégicos e a visão de longo prazo dos acionistas, seguindo as metodologias que estabelecemos para a rastreabilidade e o registro dos processos e baseadas em informações precisas e confiáveis.



O Heatmap (mapa de calor) identifica nossos riscos prioritários e, a partir dele, as equipes de Gestão de Riscos, Controles Internos e Auditoria Interna planejam as ações para mitigação dos riscos e fortalecimento dos sistemas de controle



Para
saber
mais

Clique aqui e consulte as seções 4 e 5 do Formulário de Referência para mais informações sobre os nossos fatores de risco e os mecanismos que adotamos para gerenciá-los

Programa de Compliance

Desenvolvemos nossos negócios apoiados em princípios éticos, de transparência e respeito aos direitos humanos. Os valores corporativos que reforçam esse posicionamento estão expressos pelo **Código de Conduta Ética** e pela **Política da Empresa Limpa**, desenvolvida de acordo com a Lei Anticorrupção (12.846/2013). Assim, atendemos às mais rígidas regras e previsões legais antissuborno e anticorrupção vigentes no Brasil e no mundo, além de cumprirmos as determinações do regulamento do Novo Mercado, segmento da listagem da B3 S.A.

A prática desses valores é acompanhada pelo Programa de Compliance, existente desde 2015 e composto por uma série de

ferramentas que estabelecem normas e padrões de comportamento esperados, capacitações dos colaboradores, regramentos para a adoção de medidas corretivas combinadas a planos de ação e canais de comunicação para a denúncia de atitudes que contrariem nossas normas e valores.

Ademais, nossa companhia e as controladas são signatárias do Pacto Global da ONU, em especial das iniciativas propostas pelo Grupo Temático Anticorrupção, estando comprometidos, portanto, com a adoção da Cartilha de Integridade no Setor da Construção. Nosso sucesso é pautado em princípios de integridade e respeito, nossos valores descritos no Código de Conduta e Ética e na Política de Empresa Limpa, alinhados com as diretrizes definidas pelo Novo Mercado.

Lei nº 12.846/2013: dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. O Decreto nº 8.420/2015 regulamenta a Lei nº 12.846/2013.

FCPA (Estados Unidos): Foreign Corrupt Practices Act

O artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015 foi amplamente considerado na elaboração e implementação do Programa de Compliance, tanto na confecção das normas e políticas internas, quanto na concepção dos pilares.

- Compromisso da alta administração
- Regras para doações e patrocínios
- *Due diligences* de terceiros
- Monitoramento de processos
- Procedimentos para interação com agentes públicos
- Orientações de conduta em períodos eleitorais e durante processos licitatórios e de M&A, entre outros

Compliance 2019 em números

120 projetos de doações e patrocínios avaliados e analisados, com foco em riscos de *compliance*

24 horas de treinamentos de capacitação de colaboradores da área de Compliance

208 ocorrências do Canal Confidencial (Linha Ética) tratadas e finalizadas

21 tipos diferentes de treinamentos internos para os colaboradores CCR, nos diversos assuntos relacionados a *compliance*

9 unidades nacionais e 2 internacionais visitadas pela área de Compliance

23 políticas e procedimentos internos revisados e/ou elaborados e aprovados

Reforçamos constantemente, com o apoio da alta administração, a contínua divulgação e atualização do Programa de Compliance, que orienta todos os colaboradores, acionistas, administradores e terceiros, em todos os níveis, sobre a necessidade de desenvolvimento de negócios sustentáveis e em conformidade com as políticas e normas internas, bem como em cumprimento à legislação dos países em que atuam.

Estamos em constante busca das melhores práticas de mercado, combatendo a corrupção, suborno, propina ou pagamentos facilitadores. Nesse sentido, o Programa contém diversas políticas e normas que tratam da avaliação de riscos de terceiros, doações e patrocínios, brindes e presentes, interação com agentes públicos e conflitos de interesses. Acompanhamos o cumprimento desses procedimentos e mapeamos eventuais não conformidades, que serão alvo de aplicação de medidas disciplinares, se for o caso.

Constantemente realizamos treinamentos e campanhas de comunicação, com o objetivo de engajar a todos na cultura de compliance. As oficinas de atualização são parte deste

programa de melhorias, que representa a criação de capital intelectual e um diferencial importante para a cooperação em consórcios e na gestão compartilhada em diferentes operações.

O Canal Confidencial (anteriormente chamado de Linha Ética) completa as instâncias do nosso Programa de Compliance, na medida em que abre espaço para que qualquer colaborador, administrador, acionista ou terceiro possa denunciar atos que descumpram nossas normas, políticas ou a legislação do país. As ocorrências são registradas em um ambiente controlado por uma empresa independente e externa, reconhecida no mercado por sua atuação na área de compliance.

O canal pode ser acessado pelo site da companhia, linha telefônica dedicada, e-mail e carta. Os colaboradores são estimulados também a procurar seu líder imediato ou a área de Compliance da companhia para reportar violações das diretrizes de conduta.



A observância das regras que compõem o **Código de Conduta e Ética da CCR** – que tratam de forma objetiva de temas relacionados ao conflito de interesses, doações e contribuições em geral, relacionamento com pessoas politicamente expostas, lavagem de dinheiro e o registro das operações em seus livros contábeis dentre outros –, é pré-condição para a empregabilidade de todos os colaboradores da companhia e, em especial, de sua liderança, que deverá zelar a todo momento pela sua eficácia.

Assim é também com a **Política da Empresa Limpa** que trata especificamente da conduta de nossos colaboradores em relação aos agentes públicos em geral. A política visa dar transparência e rastreabilidade ao necessário relacionamento da CCR, no cumprimento de seu objeto social, com os órgãos públicos e seus agentes, procurando dessa forma mitigar riscos de condutas inadequadas. Dúvidas e possíveis desvios de conduta são tratados pelo Canal Confidencial (Linha Ética) da CCR, um canal de comunicação independente e anônimo, que auxilia a companhia a monitorar a aderência de seus colaboradores às regras e princípios de governança.

Por meio das normas e políticas estabelecidas, treinamentos contínuos, programa de comunicação e avaliações de riscos, o Programa de Integridade e Conformidade do Grupo CCR vem adquirindo maturidade, mitigando riscos de corrupção e elevando a segurança empresarial.

A CCR mantém em suas unidades de negócio uma estrutura de controles internos que atua fortemente na prevenção de desvios e atos ilícitos, bem como um programa de auditoria interna realizado por consultoria externa independente abrangendo os processos de arrecadação, contratos de conservação e manutenção, gestão do atendimento (inclui operação), relação com poder concedente, gestão de suprimentos, ativo fixo, frotas, segurança da informação, contratos de investimentos, recursos humanos e folha de pagamento, tesouraria, seguros, relatórios contábeis e gerenciais, gestão de processos

jurídicos, gestão de meio ambiente, saúde e segurança. A auditoria é monitorada e avaliada pelo Comitê de Auditoria e Compliance, que se reporta periodicamente ao Conselho de Administração.

A CCR S.A. e algumas de suas controladas celebraram em 29/11/2018 um Termo de Autocomposição (oriundo do Inquérito Civil nº 14.0695.0000295/2018) com o Ministério Público Estadual de São Paulo, homologado pela Justiça Estadual e que é sigiloso. A CCR S.A. comprometeu-se a pagar R\$ 81,53 milhões em duas parcelas para as datas de 01/03/2019 e 01/03/2020. Esses fatos foram comunicados publicamente por meio de Fato Relevante na mesma data. Em 15/07/2019, o Estado de São Paulo recorreu contra a homologação do Termo, conforme divulgado em Fato Relevante da CCR de 18/07/2019 (o qual está disponível no site de Relações com Investidores (RI) da CCR). Em 04/02/2020, o Tribunal de Justiça de São Paulo rejeitou o recurso do Estado de São Paulo, mantendo-se integralmente a sentença que homologou o Termo de Autocomposição.

Em 06/03/2019, a Rodonorte – Concessionária de Rodovias Integradas S.A. celebrou Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal por meio da Procuradoria da República no Paraná e que foi posteriormente encaminhado para homologação judicial, conforme divulgado pela CCR em Fato Relevante (o qual está disponível no site de RI da CRR) na mesma data. Pelo Acordo, a CCR RodoNorte comprometeu-se a pagar R\$ 35 milhões a título de multa prevista na Lei de Improbidade e a arcar com R\$ 350 milhões, a título da redução em 30% da tarifa de pedágio em favor dos clientes da concessionária por, pelo menos, 12 meses, além de executar obras nas rodovias sob sua operação que totalizam outros R\$ 365 milhões e submeter-se a um processo de monitoria externa de compliance nos termos ali contratados. O Acordo de Leniência foi celebrado no âmbito do PA nº 1.25.000.004899/2018-42, conduzido pelo Ministério Público Federal, que tinha por objeto apurar, entre outras questões, certos fatos envolvendo a companhia e algumas de suas controladas.

Gestão de fornecedores

Pautamos a nossa relação com fornecedores na ética e adotamos as melhores práticas de governança, em linha com as diretrizes do Código de Conduta Ética e da Política da Empresa Limpa. As compras e contratações são gerenciadas pelo Centro de Serviços e Competências Compartilhados e incluem, em todas as minutas-padrão, cláusulas de rescisão diante de evidências de trabalho forçado, análogo ao escravo ou infantil, além de aspectos de saúde e segurança. As categorias de fornecedores prioritária (consultorias, despachantes, obras e conservação) e de risco médio (desenvolvimento de *software*, empresas de projetos, escritórios de advocacia, marketing, comunicação e eventos, ONGs e instituições filantrópicas) estão sujeitas a processos de *due diligence*.



Número de fornecedores por região	2019	2018	2017
Brasil	5.493	5.599	5.634
Centro-Oeste	314	330	336
Nordeste	347	479	510
Norte	2	3	2
Sudeste	4.116	4.327	4.211
Sul	714	460	575
Exterior	107	98	85
TOTAL	5.600	5.697	5.719

2.608 análises
de fornecedores
e parceiros
(*due diligences*
de terceiros)

Auditoria interna

Visando o fortalecimento das práticas de governança corporativa, a Vice-Presidência de Governança, Compliance e Auditoria Interna reestruturou as áreas de Governança Corporativa, Compliance e Auditoria Interna e adequou a estrutura de reporte dessas áreas. As áreas de Riscos e Controles Internos também foram estruturadas.

O objetivo é estabelecer um processo coordenado e contínuo de riscos, *compliance* e controles internos, validados pela Auditoria Interna. A sinergia entre essas quatro áreas é fundamental para a condução das atividades, demonstrando às áreas da primeira linha de defesa uma abordagem completa de identificação e solução da fragilidade e normatização do controle.

A Auditoria Interna exerce uma função independente e seu escopo de atuação é amplo, visando contribuir para a confiabilidade dos relatórios financeiros, salvaguarda dos ativos e conformidade com leis e regulamentos internos.

Atividades sob responsabilidade da Auditoria Interna

- Executar o plano anual de auditoria interna de acordo com as prioridades do Conselho de Administração, programando e monitorando os trabalhos a serem realizados nas diversas áreas.
- Observar o cumprimento dos procedimentos, normas e políticas organizacionais e detectar os desvios de sua aplicação pela companhia, sugerindo a sua correção.
- Avaliar o ambiente de controles internos, com ênfase nos riscos do processo auditado.
- Aferir e validar a implementação e efetividade da gestão de riscos, compliance e controles internos da companhia, por meio de acompanhamento e realização de testes periódicos nos processos, com ênfase nos riscos prioritários.
- Comunicar novos riscos à equipe de Gestão de Riscos e fragilidades para a equipe de Controles Internos.

Destaques de 2019

Criação e estruturação da área de Auditoria Interna Corporativa, atuando em conjunto com uma consultoria especializada nas auditorias internas executadas nos processos do Grupo

16 processos auditados em 13 Divisões, Unidades de Negócio e Centro de Serviços e Competências Compartilhados

Contratação de uma ferramenta de GRC (Governança, Riscos e Compliance) para fornecimento de solução que atenda, de forma integrada, às áreas de Gestão de Riscos, Compliance, Controles Internos e Auditoria Interna, com implantação **prevista para o primeiro semestre de 2020**

13.640 horas contratadas para execução das auditorias internas

Reuniões bimestrais com o Comitê de Auditoria e Compliance para apresentação dos resultados das auditorias internas e acompanhamento de status dos planos de ação das auditorias internas executadas anteriormente

Linhas de defesa

1

Operações e Unidades de Negócios



Primeira
Linha

2

Riscos
Compliance
Controles Internos



Segunda
Linha

3

Auditoria
Interna



Terceira
Linha

Auditoria
Externa

**Compliance
e Auditoria Interna:**
Reporte ao Vice-Presidente
de Governança e Compliance

Órgãos
Reguladores

Riscos e Controles Internos:
Reporte à Diretoria de
Planejamento e Controle

Gestão para a sustentabilidade

Além de expandir e diversificar nossos negócios, com retorno financeiro para os acionistas e satisfação para os clientes, nossa companhia tem o objetivo de contribuir para a evolução da sociedade em direção a um modo de produção e consumo mais sustentável. O desenvolvimento socioambiental dos territórios e das comunidades localizadas nas regiões de nossas operações é uma das bases sobre as quais construímos nosso modelo de negócio.

No sistema de governança corporativa que praticamos, a **Política de Responsabilidade Social** estabelece as diretrizes que seguimos na relação com nossos públicos de interesse. Nossa premissa é garantir o alinhamento entre os objetivos estratégicos da companhia e as demandas da sociedade pela preservação do meio ambiente, respeito aos direitos humanos e à ética nas interações entre empresas e governos.

Por isso, temos buscado conectar nossas atividades e operações às metas propostas pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), plataforma da Organização das Nações Unidas (ONU) que visa engajar governos, empresas, ONGs e cidadãos em prol do desenvolvimento sustentável. Entendemos que essa agenda, discutida em um fórum qualificado internacionalmente, representa os maiores anseios da sociedade e, portanto, é a melhor bússola para direcionar nossos negócios na criação de um legado positivo.

Nós também fazemos parte da Rede Brasileira do Pacto Global, iniciativa da ONU que dissemina 10 Princípios a serem seguidos por companhias que ambicionam agir com responsabilidade e sustentabilidade. Assim, colocamos esses aspectos como um dos critérios a ser avaliados na tomada de decisão para os nossos negócios.

Essa visão baliza nossa participação em outros fóruns de discussão e promoção da sustentabilidade. Anualmente,

participamos do processo seletivo para a composição do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 S.A. e, em 2019, fomos selecionados pelo nono ano consecutivo para compor a carteira.

Também integramos as ações globais do Carbon Disclosure Project (CDP), que se propõe a engajar empresas de todo o mundo em um modelo de avaliação de impactos e prestação de contas sobre a atuação para mitigar as mudanças climáticas. No último ano, recebemos a pontuação A do programa CDP Climate Change, após disponibilizar nossas respostas ao questionário da entidade internacional. Somos, ainda, participantes do programa GRI Community da Global Reporting Initiative (GRI), rede colaborativa e *multistakeholder* que busca a atualização e compartilhamento constante dos conhecimentos e tendências em sustentabilidade e relatórios.

Nossa cultura de sustentabilidade permeia todos os negócios e é impulsionada por uma estrutura de gestão dedicada a avaliar riscos, oportunidades de melhoria e mensurar os impactos ambientais, sociais e econômicos de nossas operações. Essa área, integrada ao Centro de Serviços e Competências Compartilhados por meio da CCR Actua, relaciona-se diretamente com as unidades e facilita a troca de conhecimento e de boas práticas por meio da interação com colaboradores que atuam como Postos Avançados (PAS) de Sustentabilidade.

O Conselho de Administração acompanha e monitora a evolução da gestão para a sustentabilidade de forma contínua, apoiado pelo Comitê de Riscos e Reputação. Os integrantes desse comitê possuem, entre suas competências, a capacidade de identificar tendências e apoiar a formulação de uma estratégia de atuação que posiciona nossa companhia como indutora do desenvolvimento sustentável em toda a cadeia de valor.



Rede Brasil



ISEB3

