



# Apresentação Institucional

RELAÇÕES COM INVESTIDORES



# ÍNDICE



NOSSOS NEGÓCIOS

---



CRESCIMENTO

---

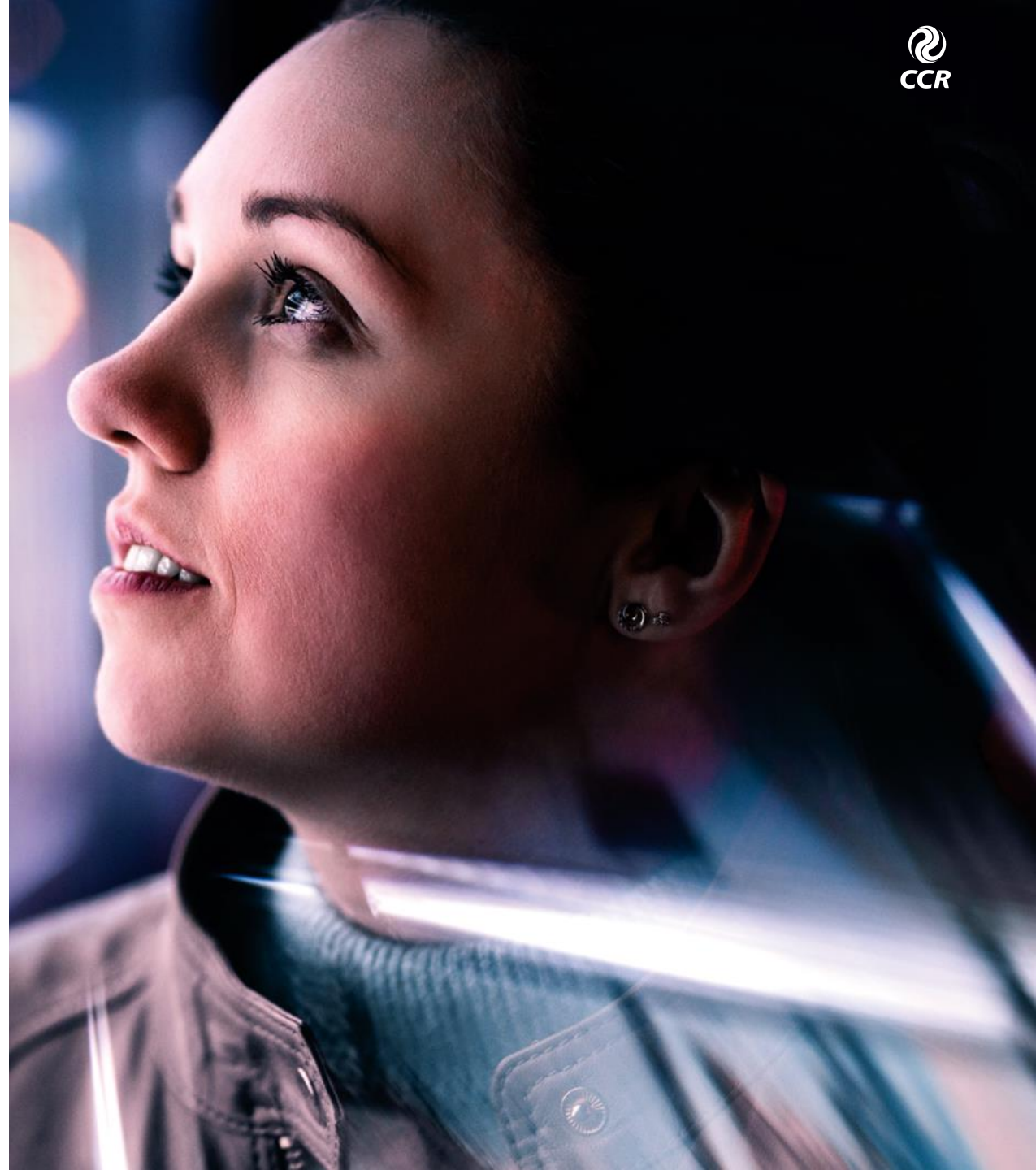


OPORTUNIDADES

---



ESTRATÉGIA FINANCEIRA



# Rodovias



# Mobilidade



# Os negócios do grupo CCR



# Aeroportos



# Dados Relevantes



**3.615 km**  
de rodovias  
administradas em 5  
estados brasileiros



**3 milhões**  
passageiros  
transportados por dia  
em 189 km de trilhos  
administrados no Brasil



**42 milhões/ano**  
passageiros  
transportados nos  
aeroportos  
(pré pandemia)<sup>1</sup>



**3,2 milhões**  
de pessoas  
impactadas pelos  
projetos sociais em  
2023



**37 concessões nas regiões sul,  
sudeste, centro-oeste e  
nordeste do Brasil, 20  
aeroportos,  
3 América Latina e 17 no Brasil**



**Listada no  
Novo Mercado  
(2002)**



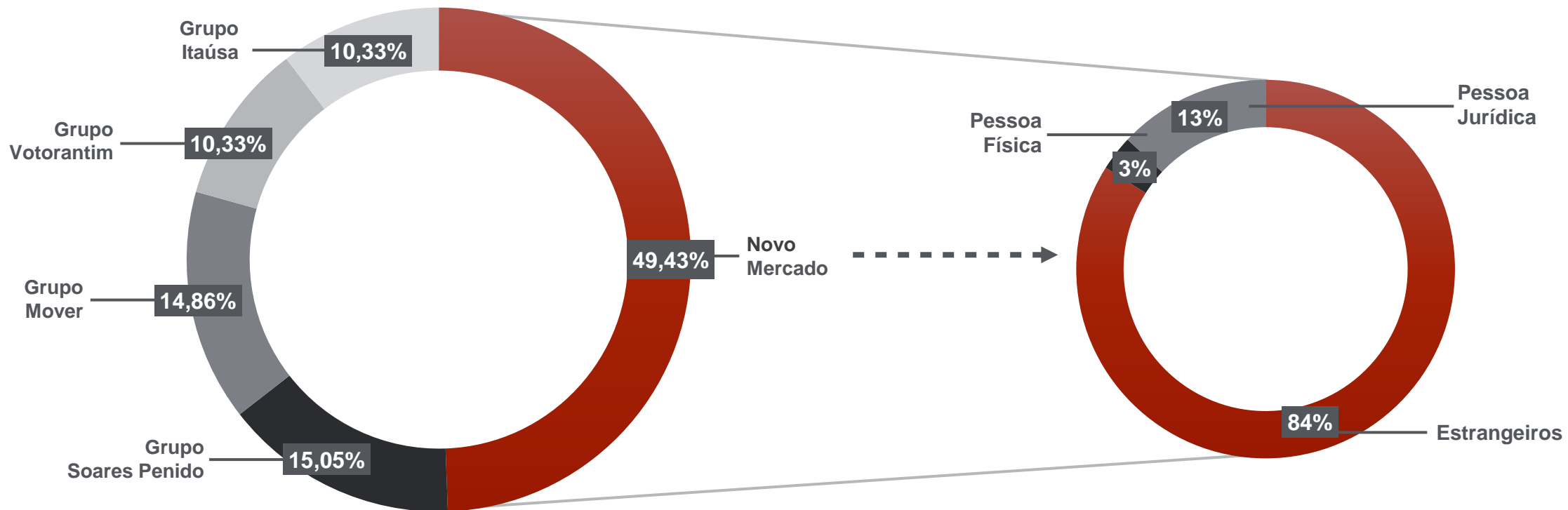
**Valor de Mercado de  
~R\$ 28 Bi  
Dezembro 2023**



**Em 2023, a CCR investiu  
R\$ 5,2 Bilhões**

<sup>1</sup> Considera a demanda dos novos negócios conquistados em 2021

# Estrutura Acionária



## CONTROLE ACIONÁRIO

1ª Empresa no Novo Mercado da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão)

Acionistas de referência alinhados e comprometidos com as melhores práticas de Governança Corporativa

Fonte: Base Fevereiro de 2024



# Empresas do Grupo CCR 2024

## 26 NEGÓCIOS



### CCR RODOVIAS

EMPRESA	%
CCR AutoBAn	100%
CCR MSVia	100%
CCR RioSP	100%
CCR RodoAnel	99,6%
CCR SPVias	100%
CCR ViaCosteira	100%
CCR ViaLagos	100%
CCR ViaOeste	100%
CCR ViaSul	100%
Renovias	40%
ViaRio	66,6%



### CCR MOBILIDADE

EMPRESA	%
CCR Barcas	100%
CCR Metrô Bahia	100%
Via Mobilidade Linha 5 e 17	83,3%
ViaMobilidade Linhas 8 e 9	80%
ViaQuatro	75%
VLT Carioca	95,2%



### CCR AEROPORTOS

EMPRESA	%
Bloco Sul *	100%
Bloco Central *	100%
Pampulha	100%
BH Airport	38,3%
Quiport	46,5%
Aeris	97,1%
Curaçao Airport Partners	79,8%

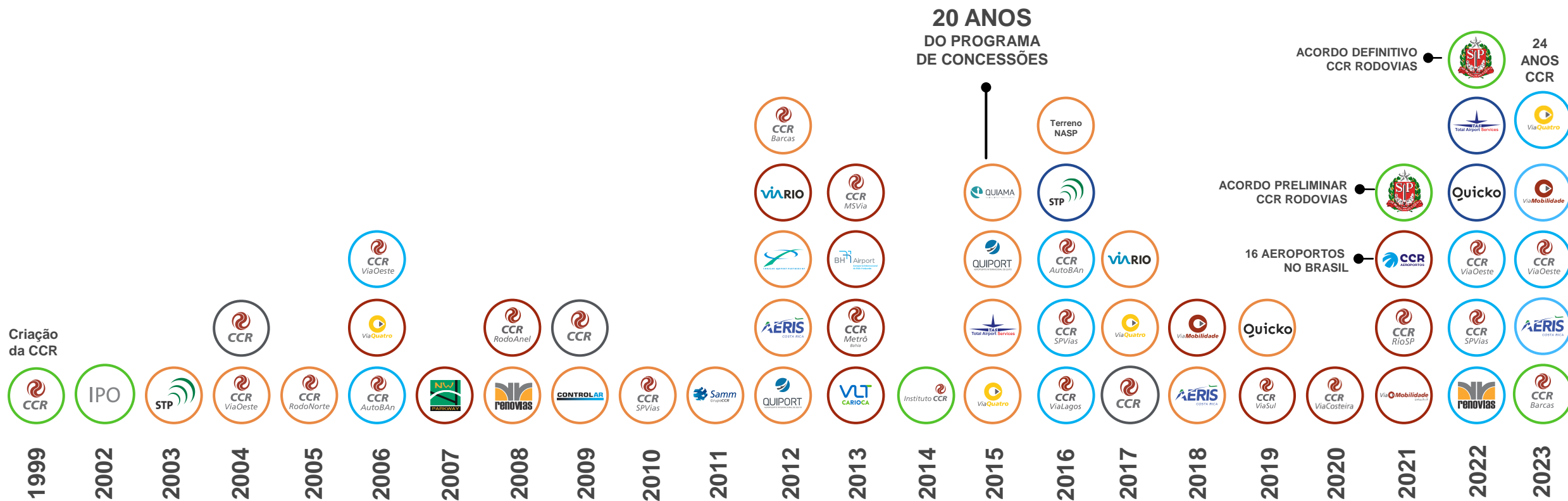
(\*) Blocos Sul e Central compostos por 15 aeroportos



### SERVIÇOS

EMPRESA	%
CSC	100%
SAMM	100%

# Marcos históricos da CCR



● Concessões Obtidas ● Marcos ● Follow-on ● Aquisições ● Reequilíbrios Contratuais ● Desinvestimentos



# Distribuição Geográfica

## ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS

- 1 São Paulo
- 2 Brasília

## CCR RODOVIAS

- 1 CCR AutoBAn
- 2 CCR ViaOeste
- 3 CCR RioSP
- 4 CCR SPVias
- 5 CCR RodoAnel
- 6 CCR ViaLagos
- 7 CCR MSVia
- 8 CCR ViaSul
- 9 CCR ViaCosteira
- 10 Renovias
- 11 ViaRio

## CCR MOBILIDADE

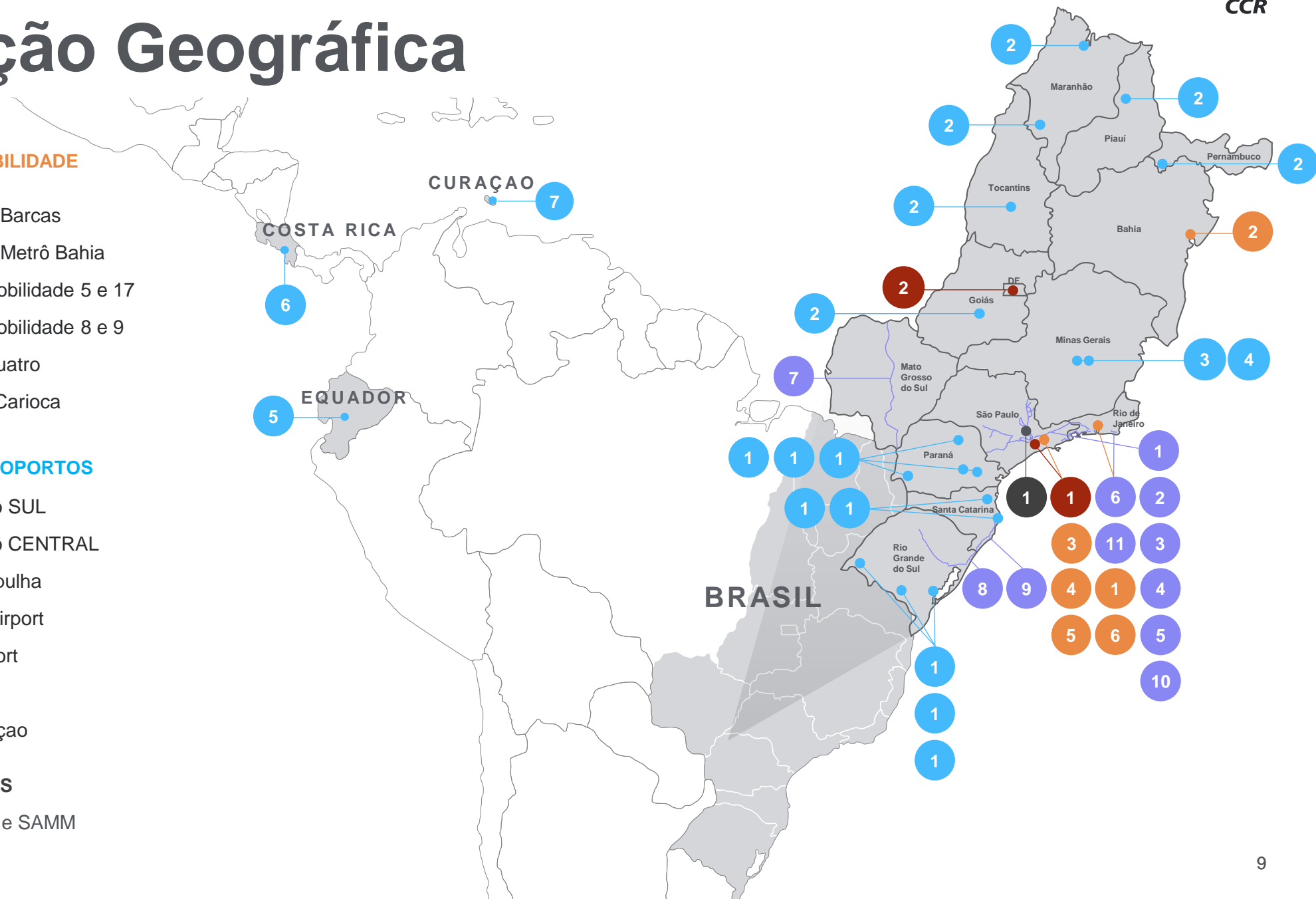
- 1 CCR Barcas
- 2 CCR Metrô Bahia
- 3 ViaMobilidade 5 e 17
- 4 ViaMobilidade 8 e 9
- 5 ViaQuatro
- 6 VLT Carioca

## CCR AEROPORTOS

- 1 Bloco SUL
- 2 Bloco CENTRAL
- 3 Pampulha
- 4 BH Airport
- 5 Quiport
- 6 Aeris
- 7 Curaçao

## SERVIÇOS

- 1 CSC e SAMM



# CCR em números

EBITDA AJUSTADO 2023  
R\$ 7,8 BI<sup>1</sup>

MARKET  
SHARE

## CCR Rodovias



68%

~41%  
em receita

## CCR Mobilidade



22%

~70%  
em trilhos privados

## CCR Aeroportos



10%

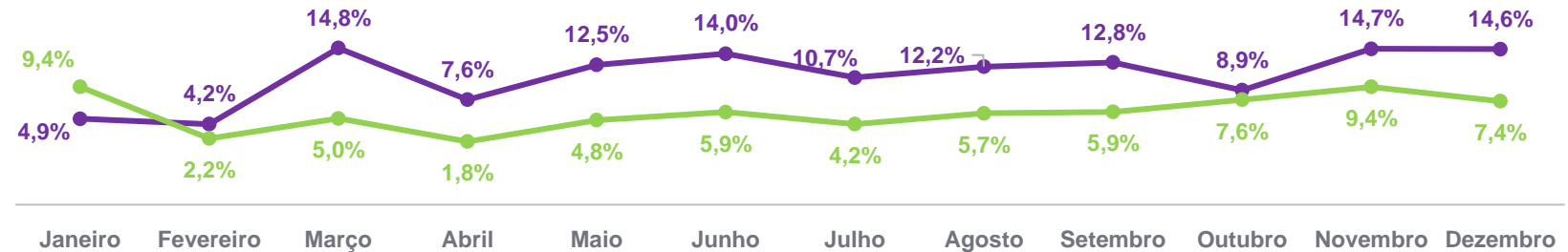
~14%  
em PAX

1. Calculado excluindo efeitos não recorrentes: Reequilíbrios COVID (Aeris, BH Airport, ViaQuatro e Linhas 5 e 17), TAC e contingência de multa nas Linhas 8 e 9, Acordo Barcas, melhorias NASP e ViaOeste.

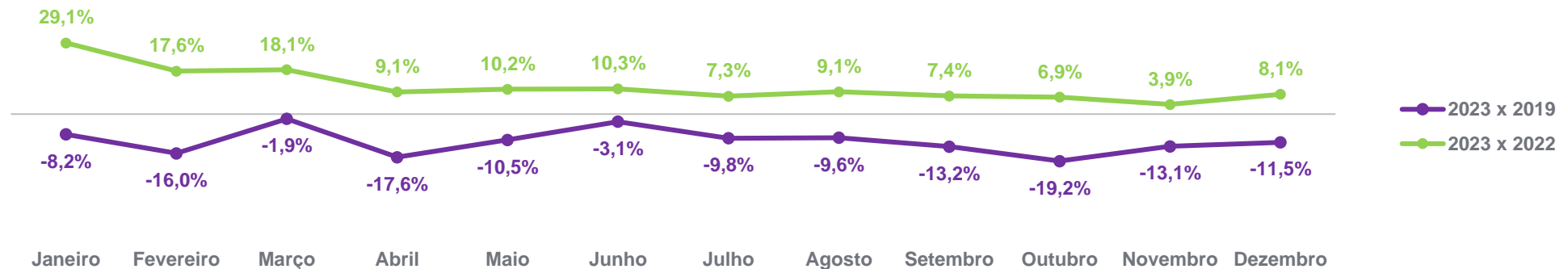
# Evolução da Demanda

	Janeiro	2024 x 2019	2024 x 2023
Rodovias (Veq.)		12,7%	7,1%
Mobilidade Urbana (PAX)		-0,4%	8,5%
Aeroportos (PAX)		3,7%	10,2%

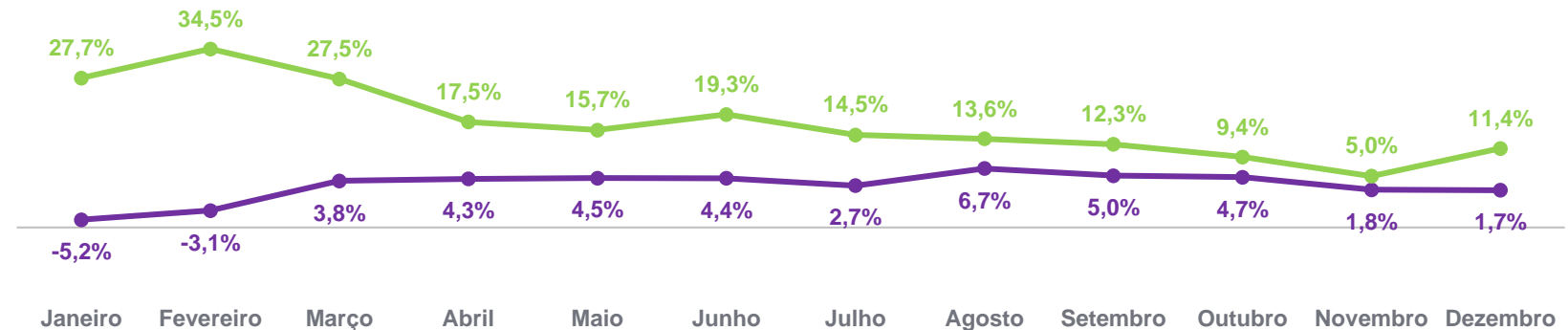
## Rodovias



## Mobilidade Urbana



## Aeroportos



23x19 - Excluindo: para Rodovias ViaCosteira, RioSP, ViaSul, NovaDutra e RodoNorte, para Mobilidade Urbana ViaMobilidade-Linhas 8 e 9, para Aeroportos Bloco Sul e Bloco Central.

23x22 - Excluindo: para Rodovias RioSP e NovaDutra, para Mobilidade Urbana ViaMobilidade-Linhas 8 e 9 e para os Aeroportos Bloco Sul e Bloco Central.

# Modelo de Concessões



# Estratégia de Crescimento



# Plano de Aceleração de Valor

## UPDATE ESTRATÉGICO



Planejamento  
Operacional



Planejamento  
Financeiro



Gestão  
de Riscos



Regulação /  
*Advocacy*



Liderança  
ESG



Design  
Organizacional



Pessoas  
e Cultura



Digital  
/ IT



Inovação



Experiência  
do Cliente e  
Posicionamento  
da Marca

# Visão CCR

**Liderar o setor de  
mobilidade,  
com foco na criação  
de valor sustentável**

# Pilares Estratégicos CCR

Liderar o setor de mobilidade, com foco na criação de valor sustentável

- 1 Crescimento Rentável e Seletivo
- 2 Portfólio Otimizado
- 3 Eficiência Superior
- 4 Estrutura de Capital Otimizada e Retorno Atrativo
- 5 Liderança ESG
- 6 Competências “World-Class”



# 1 Pilar Estratégico

| Crescimento Rentável e Seletivo

- A** Rigorosa execução de investimentos e alocação de capital para crescimento
- B** Estudo de plataformas por modal para gestão de valor, otimização de capital, aceleração de crescimento e simplificação da governança
- C** Consolidação do modal aeroportuário na América Latina como alavanca de valor
- D** Exploração de negócios adjacentes (energia, ampliação de receitas complementares no entorno dos ativos)



# 1 Pilar Estratégico

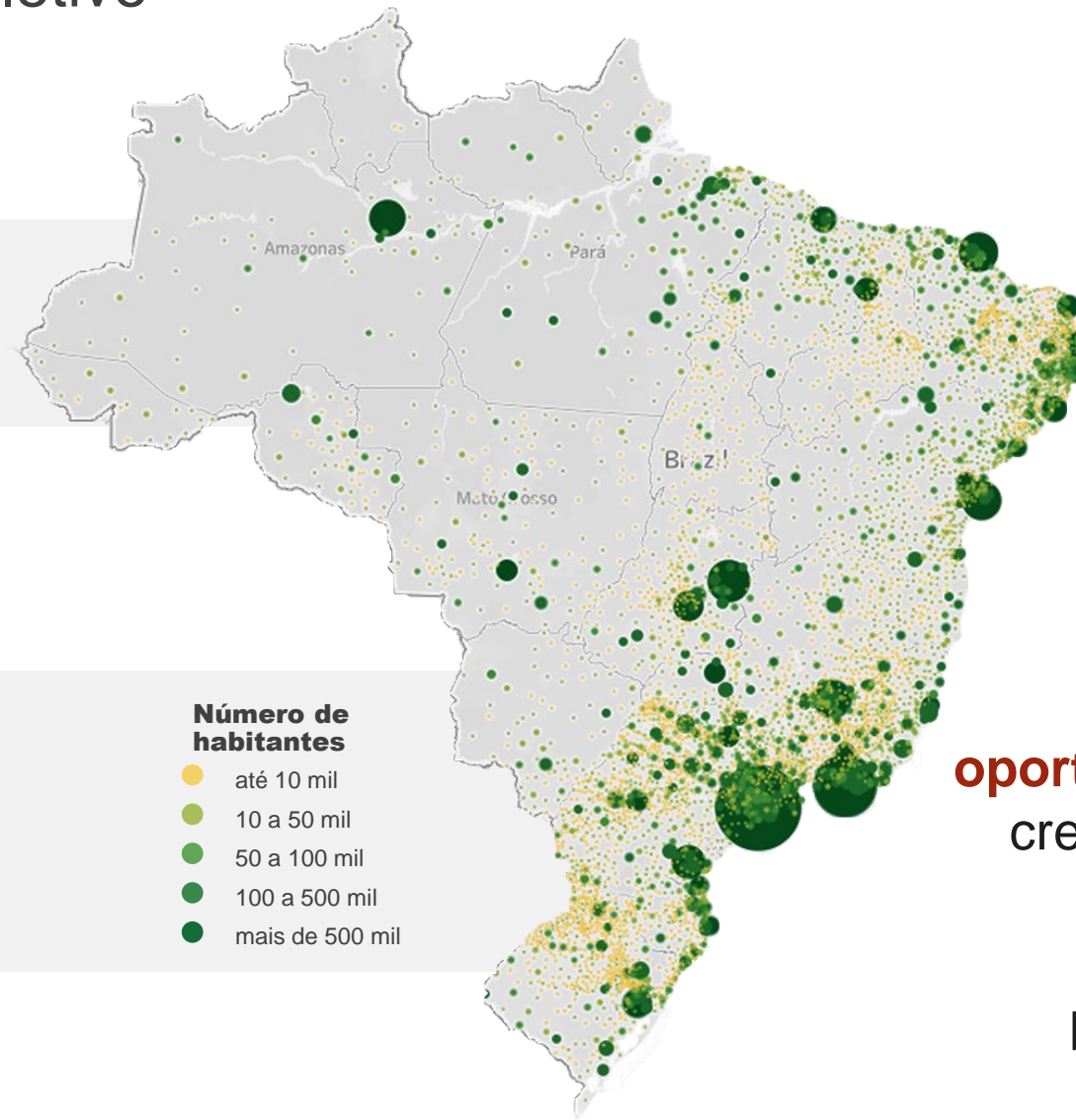
| Crescimento Rentável e Seletivo

**Alocação de capital**

**Foco geográfico prioritário**  
em grandes metrópoles no  
Brasil e suas conexões

**Avaliação de risco extensiva:**  
estratégico, financeiro, regulatório,  
operacional, mercado e ESG

**Spread** de rentabilidade sobre Ke,  
métricas de risco, *time to cash*  
e de impacto no consolidado  
do Grupo CCR



**Principais oportunidades** de crescimento nos grandes agregados populacionais

# 1 Pilar Estratégico

## | Crescimento Rentável e Seletivo

### Estratégia diferenciada por modal

#### MODAL RODOVIÁRIO

Execução rigorosa do crescimento contratado e crescimento seletivo em ativos novos e existentes

~R\$ 27 bi de capex comprometido

~R\$ 125 bi de capex em novas oportunidades nos próximos 3-5 anos

#### MODAL MOBILIDADE URBANA

Investimentos nos ativos existentes e *pipeline* de oportunidades em concessões em capitais de Estados

~R\$ 2 bi de capex comprometido

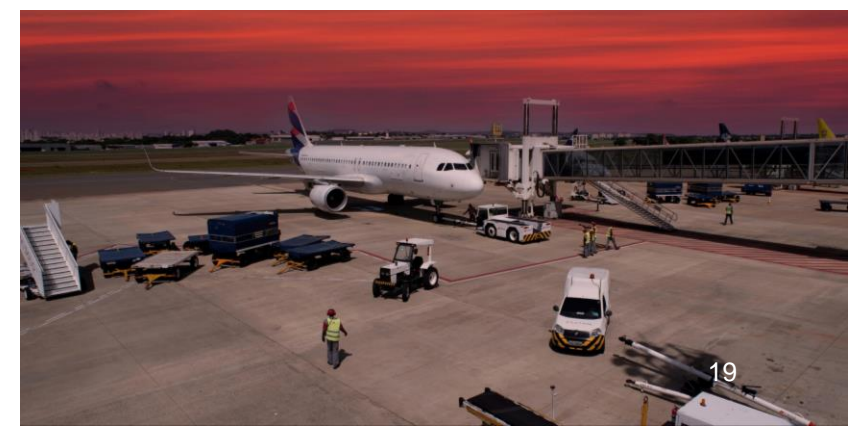
~R\$ 50 bi de capex em novas oportunidades nos próximos 3-5 anos

#### MODAL AEROPORTUÁRIO

*De-risking* de investimentos da 6ª rodada e avaliação de movimentos de consolidação na América Latina, limitando a exposição

~R\$ 2 bi de capex comprometido

Fonte: Análises CCR

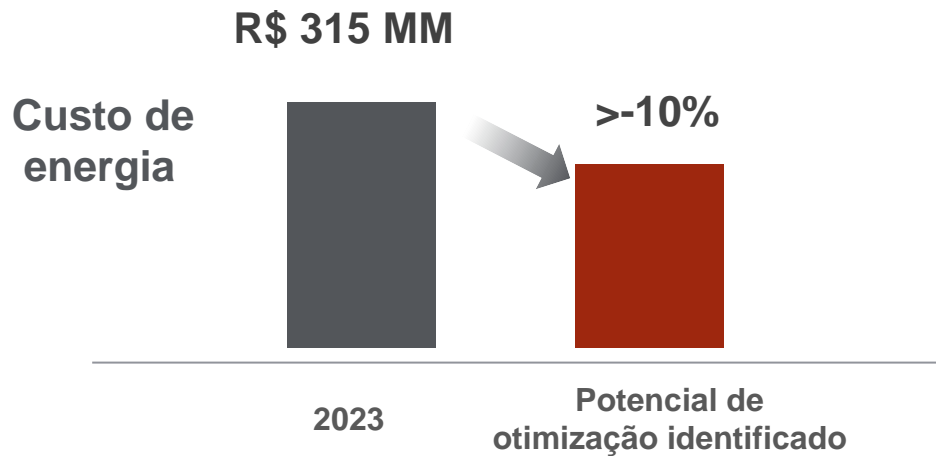


# 1 Pilar Estratégico

| Crescimento Rentável e Seletivo

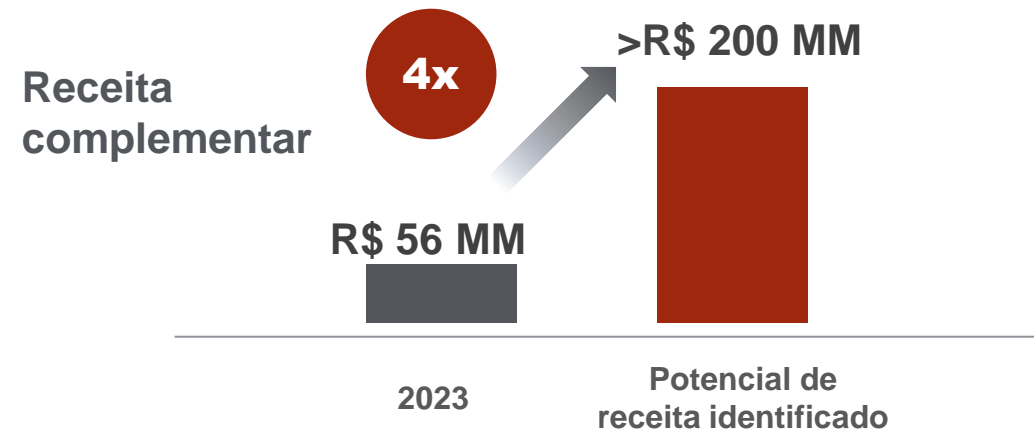
## Exploração de Negócios Adjacentes

### Gestão de Energia



- **40ª maior consumidora** de energia do Brasil (~550 GWh em 2022)
- **Viabilidade da autoprodução energética** em análise

### Desenvolvimento de receitas complementares em mobilidade urbana



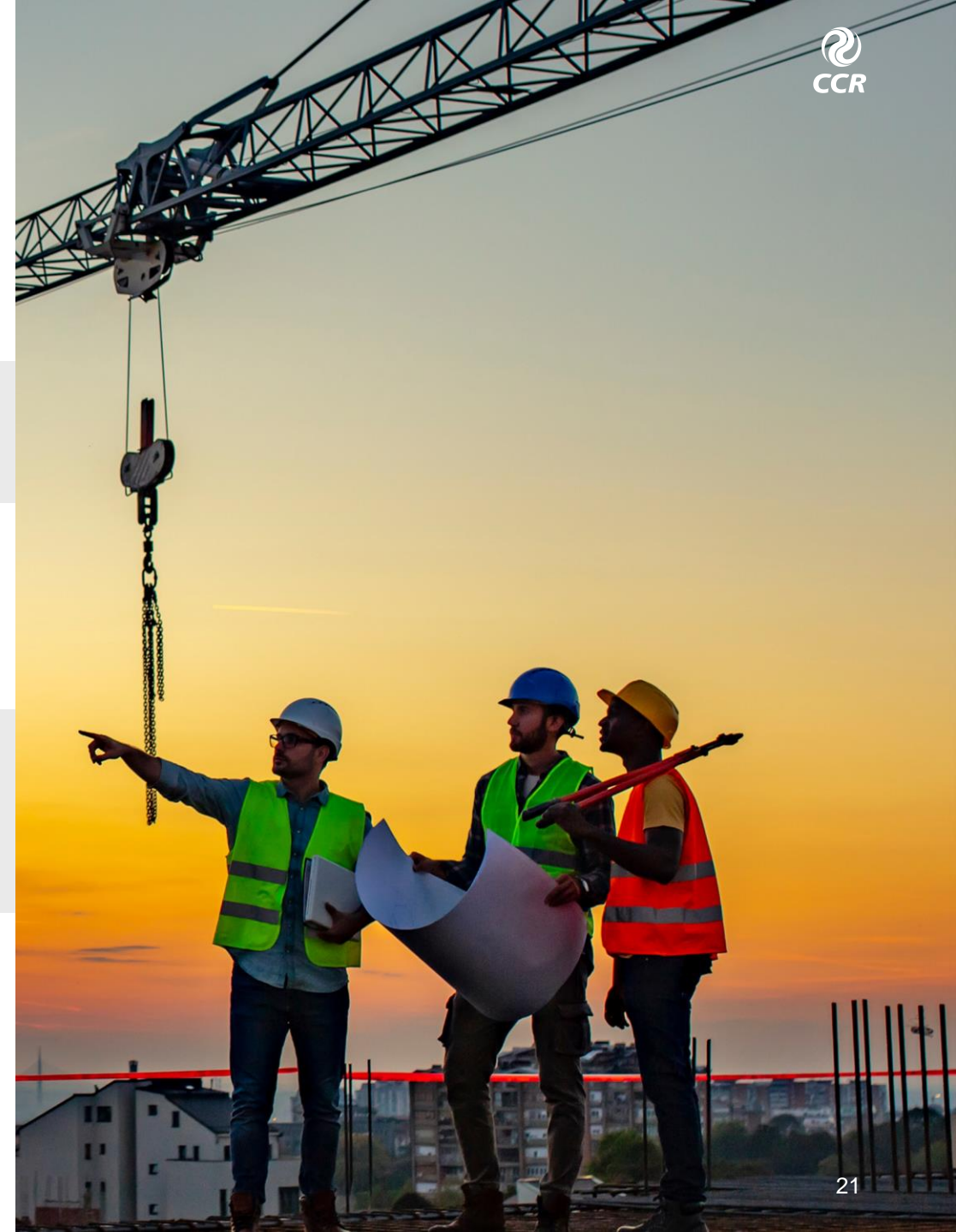
- Potencial de crescimento na **criação de valor com receitas complementares** no entorno das estações

Em avaliação: **potencial de criação de valor adicional** à otimização operacional identificada

## 2 Pilar Estratégico

| Portfólio Otimizado

- A** **Gestão ativa de portfólio**
- B** **Programa de reciclagem de capital** para aceleração de crescimento e adequação do perfil risco-retorno
- C** **De-risking dos ativos** em capex, operacional, financeiro e regulatório



## 2 Pilar Estratégico

| Portfólio Otimizado

**Criação de valor por meio da gestão ativa do portfólio, *de-risking* e avaliação de oportunidades de reciclagem de capital**

**Ativos-âncora**

Criação de valor e otimização operacional e financeira

**Ativos em desenvolvimento**

*De-risking* e otimização operacional e financeira

**Ativos maduros desafiadores**

*Turnaround* e controle de risco

**Ativos maduros não-âncora**

Cristalização de valor / possível reciclagem de capital

# 3 Pilar Estratégico

| Eficiência Superior

- A** Programa anual de eficiência para alcançar primeiro quartil de *benchmark* internacional
- B** Redesenho organizacional para eficiência e clareza de responsabilidades
- C** Assertividade em capex



# 3 Pilar Estratégico

| Eficiência Superior

Otimização de custos  
desde 2020



~R\$ 330 MM

Programa Anual  
de Eficiência

Target Opex (Caixa) /  
Receita Líquida



<38%

(vs. 41% 2022)

**Redesign organizacional**

- *Holding mais estratégica*
- Otimização de custos por transação nos serviços compartilhados
- *Resizing da organização*

Companhia mais  
**simples, ágil e eficiente**



# 3 Pilar Estratégico

| Eficiência Superior

Assertividade de capex



Aprimoramento do **modelo de gestão de capex** alinhado às melhores práticas internacionais

## 4 Pilar Estratégico

| Estrutura de Capital Otimizada e Retorno Atrativo

- A** Redução de alavancagem na  *Holding*
- B** Alongamento do perfil da **dívida**
- C** Alocação eficiente dos custos
- D** Política de **dividendos** clara e previsível com retorno atrativo para o acionista



# 4 Pilar Estratégico

| Estrutura de Capital Otimizada e Retorno Atrativo

Redução de ~50% do endividamento líquido na  *Holding*  2023

Alavancagem controlada (DL / EBITDA ajustado <3,5x)

Rating crédito AAA local

TSR maior que o custo de capital

50% de *payout* como *target*



# 5 Pilar Estratégico

## | Liderança ESG

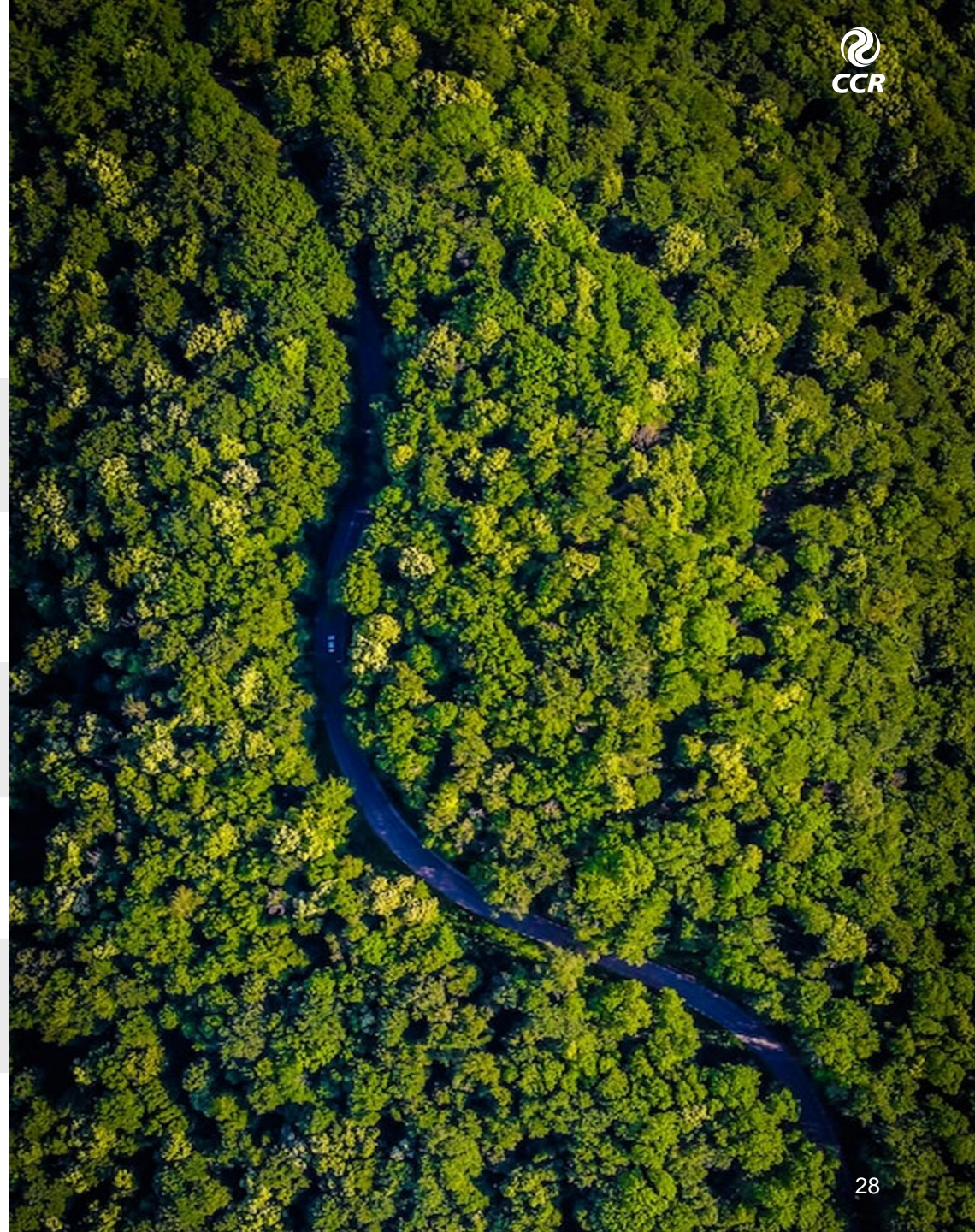
**A** Neutralidade Carbônica e *Roadmap* ESG

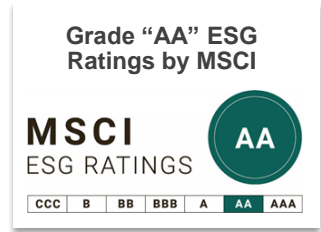
**B** Aumento do impacto social liderado pelo Instituto CCR

**C** Segurança como valor prioritário

**D** Programa de **Diversidade e Inclusão** de referência

**E** Governança com padrão internacional





# 5 Pilar Estratégico

## | Liderança ESG

### **E**nvironmental

**SBTi – metas aprovadas em 2023**  
(até 2033)  
60% redução escopo 1 e 2  
27% redução escopo 3



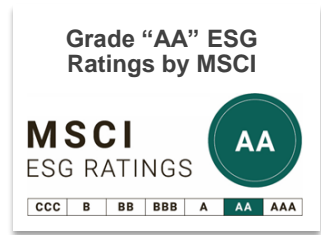
**Neutralidade carbônica**  
Redução de emissões escopos 1 e 2, estratégia *off setting*

**100%**  
de **utilização de biocombustíveis**  
veículos da frota leve até 2025

**100%**  
de **energia renovável**  
em todos os ativos até 2025

**100%**  
dos ativos **com plano de resiliência climática** até 2025





# 5 Pilar Estratégico

| Liderança ESG

## Social

**+ de R\$ 500 MM**

Investimentos sociais até 2030 liderados pelo

**Instituto CCR**

**Cultura “Acidente Zero”**

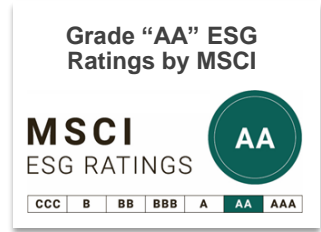
- Segurança no DNA
- Redução TFCA\* (colaboradores e terceiros)

**Diversidade e Inclusão**

- Metas para grupos sub-representados
- Programa de referência



\*Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento



# 5 Pilar Estratégico

## | Liderança ESG

### Governance



**ESTRUTURA COMPACTA, EQUIPE EXECUTIVA EXPERIENTE E ALINHADA COM MANDATO DE CRIAÇÃO DE VALOR**

## 6 Pilar Estratégico

| Competências “World-Class”

- A** Reforço de competências em áreas críticas de sucesso
- B** **Gestão de talento** para viabilizar crescimento e criação de valor
- C** **Transformação Cultural e time altamente engajado**
  - Integridade
  - Integração
  - Impacto
- D** **Investimento em inovação e digitalização**
  - Desenvolver
  - Digitalizar
  - Descarbonizar





# 6 Pilar Estratégico

| Competências “World-Class”

## Reforço do investimento em Inovação e Digital



*Smart Mobility*



**InfraTech**



**Automatização, robotização e IA**



*Customer Experience*



**Cyber Security**



**Fontes adicionais de receita**



# 6 Pilar Estratégico

## | Competências “World-Class”

Uma equipe diversa, motivada e preparada para o futuro

### ELEVADA DIVERSIDADE

~17 mil colaboradores

21 nacionalidades

Pessoas de **todos**  
**os estados da União**

**38%** mulheres

**46%** pretos e pardos

**70%** gerações Z e Y



### ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE TALENTOS

- Atração e retenção do melhor talento
- Ambiente de trabalho motivador
- Incentivo à mobilidade interna
- *Upskilling* para novas competências (ex.: digital)
- Compensação e benefícios alinhados com o mercado
- Reforço do *pipeline* de liderança e sucessão
- Promoção de Diversidade e Inclusão

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE TALENTOS PARA VIABILIZAR  
CRESCIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR

# Foco em criação de valor sustentável

## CRESCIMENTO

- Execução assertiva de capex R\$ 31 bi
- Alocação rigorosa de capital para crescimento
- Criação de valor em adjacências
- Programa de reciclagem de capital

## EFICIÊNCIA

- Programa anual de eficiência
- Opex (Caixa) / RL <38%
- Estrutura de Capital Otimizada
- Excelência operacional nos 3 modais
- Segurança: cultura "Acidente Zero"

## RETORNO

- Alavancagem <3,5x DL / EBITDA ajustado
- Risco controlado
- *Rating* crédito AAA local
- *Payout target* 50%
- *TSR* maior que o custo de capital

## ESG

- Neutralidade carbônica
- Energia verde 100% em 2025
- +R\$ 500 MM em impacto social até 2030
- Programa de Diversidade e Inclusão de referência
- Governança padrão internacional

Gestão de Talento e Competências Distintivas



Transformação Cultural

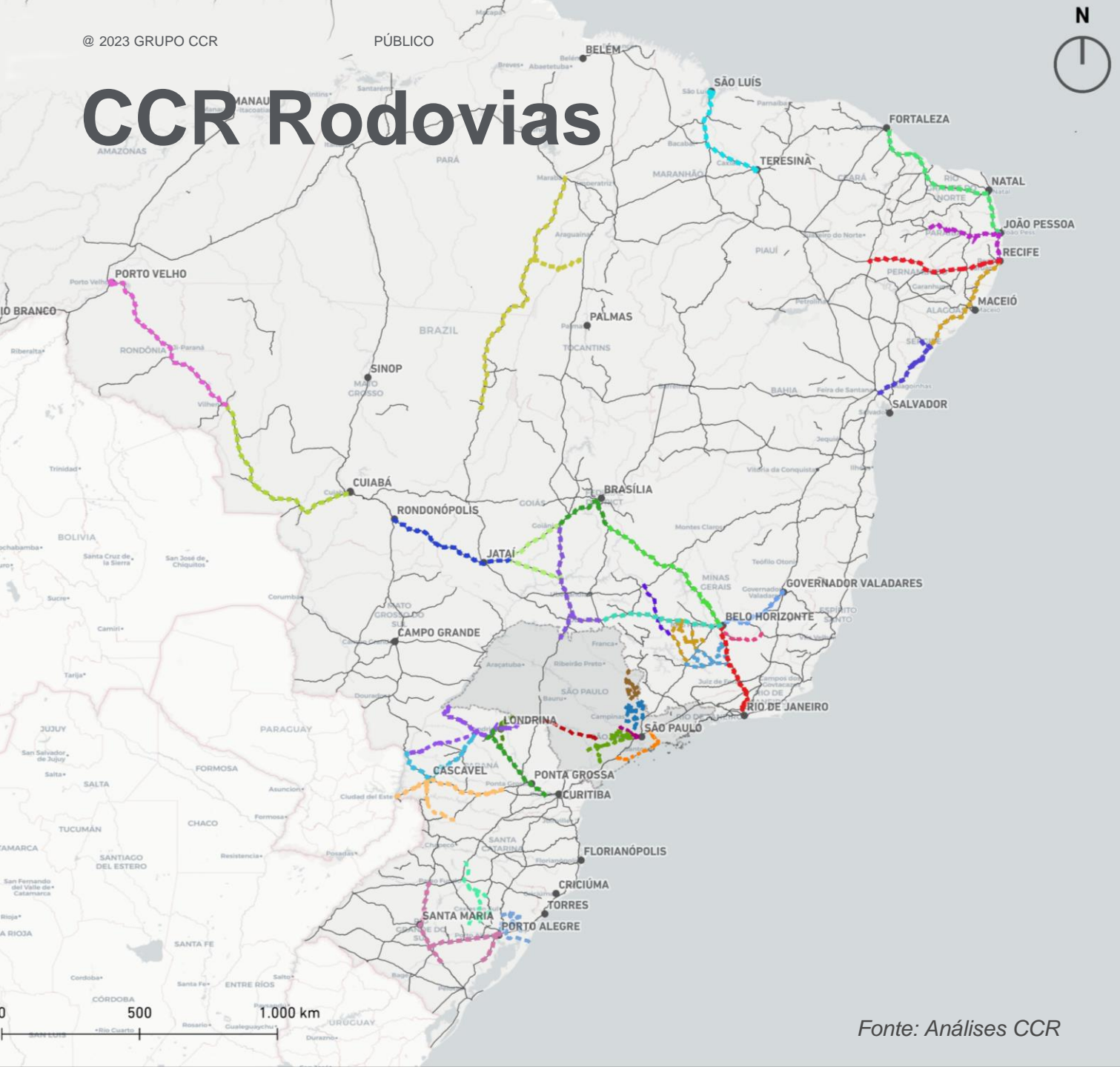


Digitalização e Inovação

# Oportunidades



# CCR Rodovias



## PIPELINE DE OPORTUNIDADES

### Próximos 3-5 anos

#### PROGRAMA FEDERAL

- Lotes 3 a 6 (PR)
- BR-381/MG
- RioBH (BR-040)
- Blocos Centro/Norte
- Rota dos Cristais (Via040)
- Rota do Zebu (Concebra)
- Rota Sertaneja (Concebra)

#### PROGRAMAS ESTADUAIS

- Lote 1 (RS)
- Lote 2 (RS)
- Ouro Preto/MG (lote 7)
- Litoral Paulista (SP)
- Relicitação ViaOeste/SP (3 lotes)
- Relicitação Renovias/SP (2 lotes)

**Extensão: +10.000 km**

**Investimentos: ~R\$ 125 bi**

# CCR Mobilidade

## PIPELINE DE OPORTUNIDADES

**SP**

- Extensão Jardim Ângela (Linha 5)
- Extensão Taboão da Serra (Linha 4)
- Linhas 11, 12 e 13
- Linhas 10 e 14
- TIC Eixo Oeste (Sorocaba)

**BA**

- Extensão Sul (Linha 1)
- Extensão Lauro de Freitas (Linha 2)

**RJ**

- Metrô-Rio (Linha 3)

**DF**

- Metrô-DF
- VLT Brasília W3

**Total**  
**~R\$ 50 bi**

Fonte: Governos Estaduais e Distrito Federal, IFC e Estimativas CCR



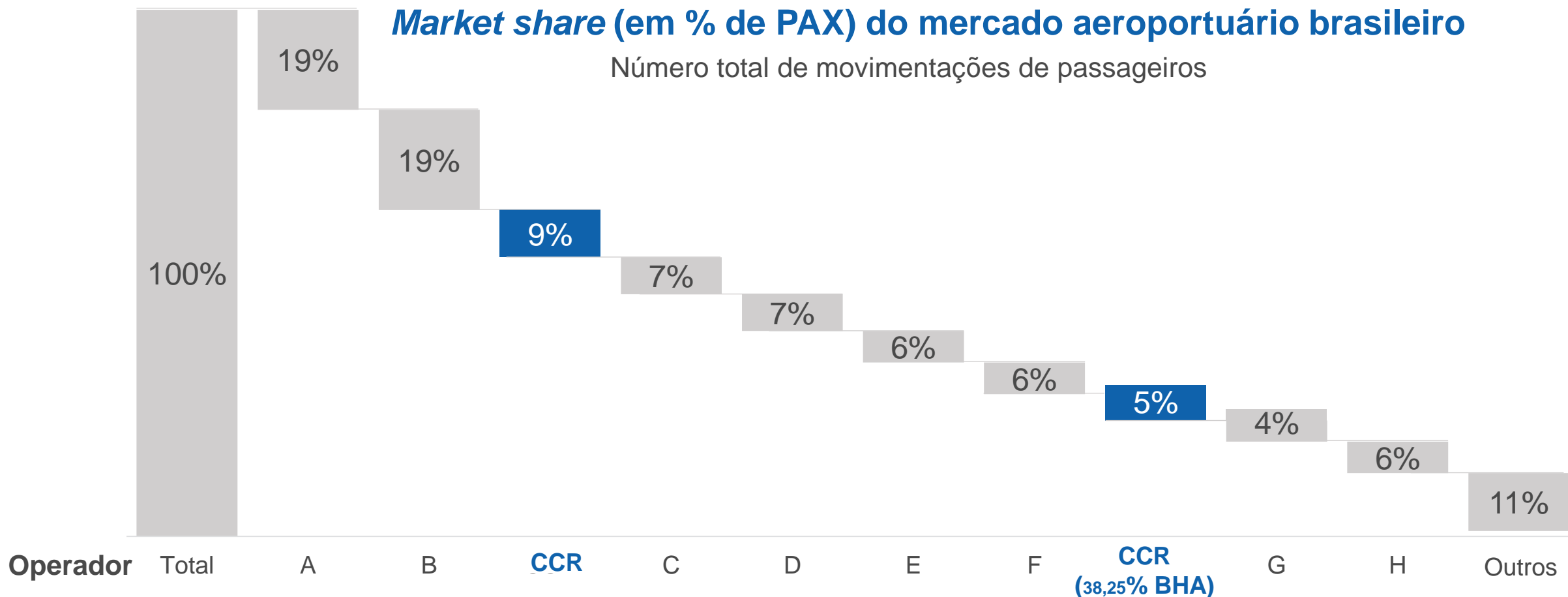
# CCR Aeroportos

## ACOMPANHAR OS MOVIMENTOS DE CONSOLIDAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

Mercado aeroportuário no Brasil continua fragmentado

### Market share (em % de PAX) do mercado aeroportuário brasileiro

Número total de movimentações de passageiros



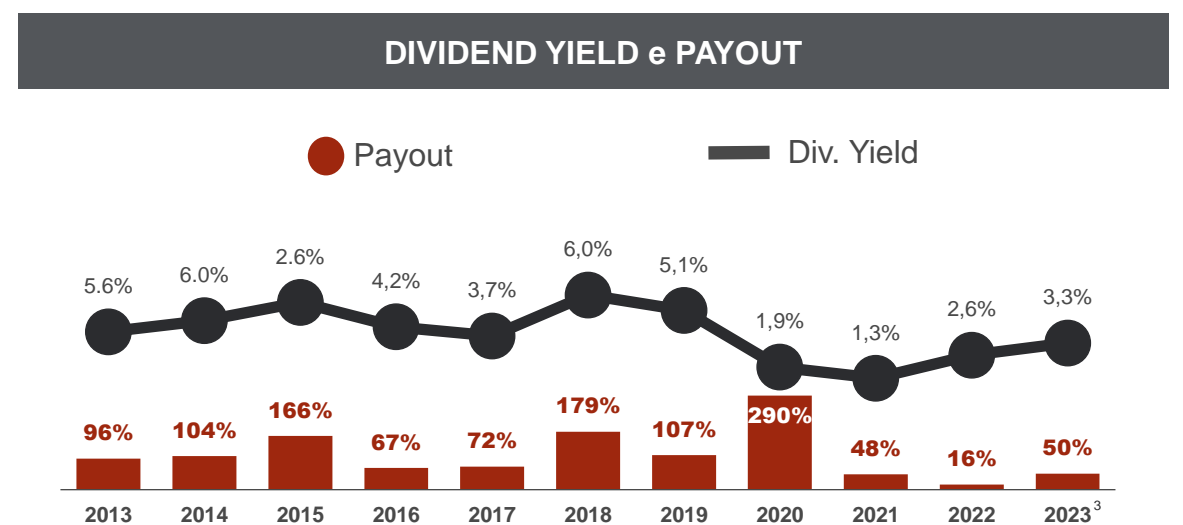
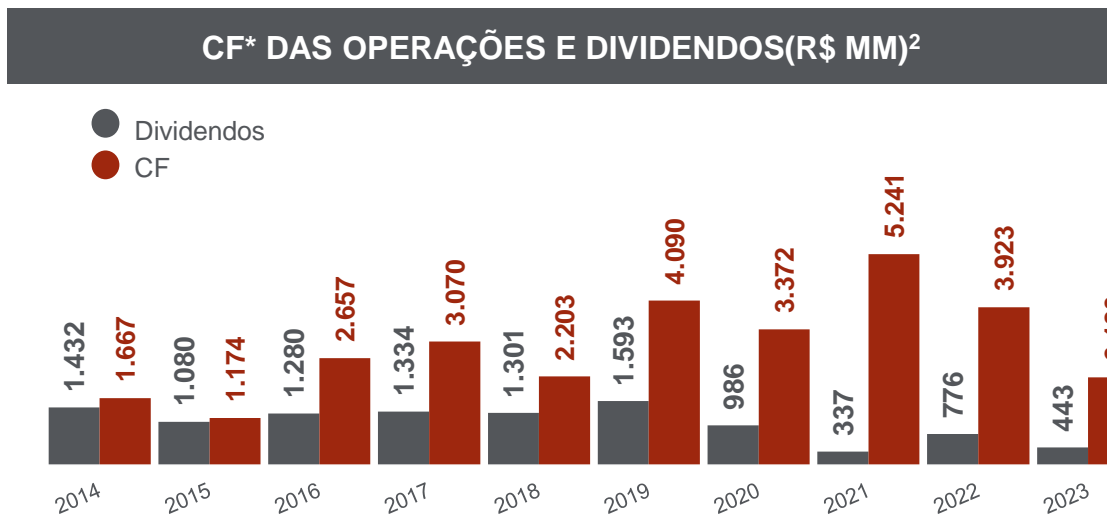
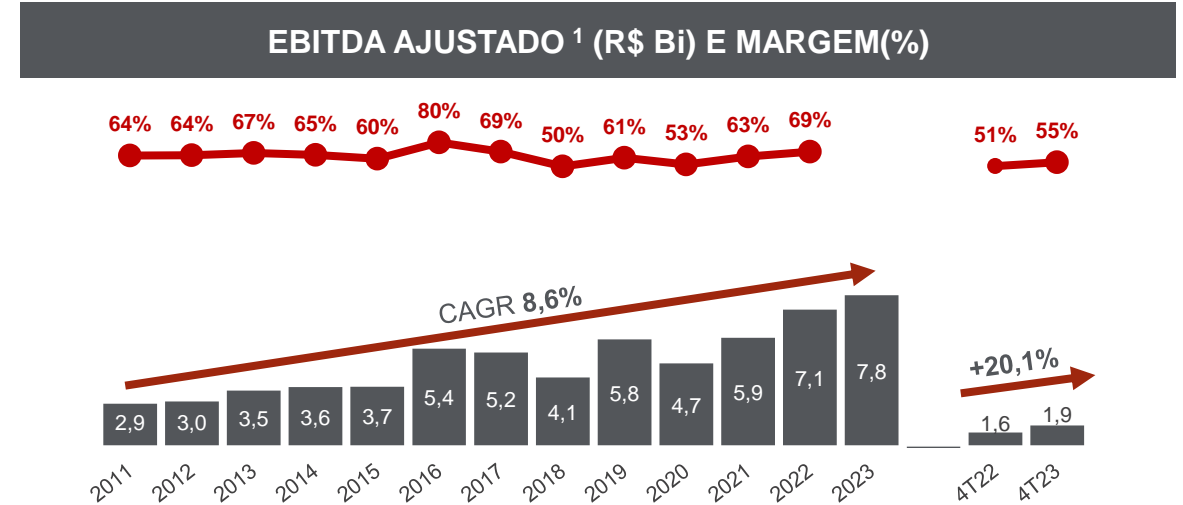
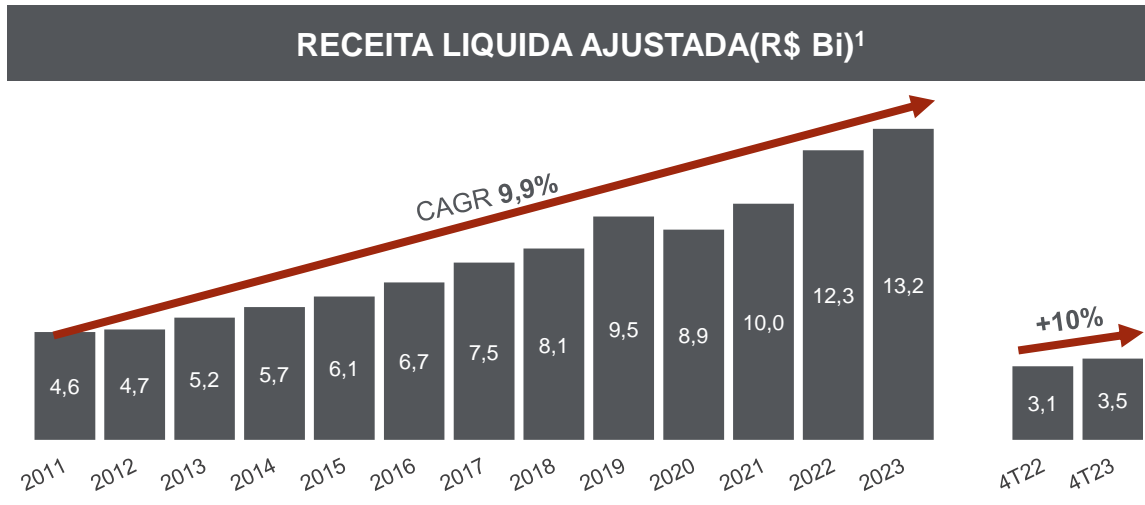
Fonte: ANAC

# Estratégia Financeira





# Robusta Performance Operacional e Financeira



1. Calculado excluindo efeitos não recorrentes.

2. Cash Flow das operações = EBITDA – Capex. A partir de 2022 utiliza-se EBITDA Ajustado.

3. R\$536,2 milhões em dividendos serão submetidos à aprovação na AGO de 2024.

# Programa da Estratégia Financeira

## Manutenção de qualidade e classificações consistentes de crédito



- S&P: brAAA/Estável; Fitch: AAA (bra)/ Perspectiva Estável; Moody's: AA+,br Perspectiva Estável
- Maximizar acesso aos mercados de crédito
- Liquidez significativa (posição de caixa robusta)

## Diretrizes principais



- Priorização de dívidas de longo prazo
- Estratégia unificada para o grupo no nível de participação
- Covenant auto imposto 3,5x div, Liq./EBITDA
- Baixa exposição cambial
- Análise cuidadosa de garantias da holding nas dívidas dos projetos

## Grande variedade de opções para apoiar novas oportunidades



- Bancos de desenvolvimento (BNDES, IDB, IFC)
- Investidores: Institucionais, pessoa física, assets, fundos de infraestrutura, escritórios familiares, etc, (Debentures, taxas livres de impostos)
- Empréstimo bancário
- Mercado de capital estrangeiro (colocação privada, 144A Reg S, Bonds, etc)



# Estrutura da Dívida (Dez/23)

DIV. BRUTA TOTAL

**R\$ 30,7 Bi**  
(R\$32,0 Bi proforma)

DIV. LIQ./EBITDA AJUSTADO<sup>1</sup>

**3,0 x**  
(2,9 x proforma)

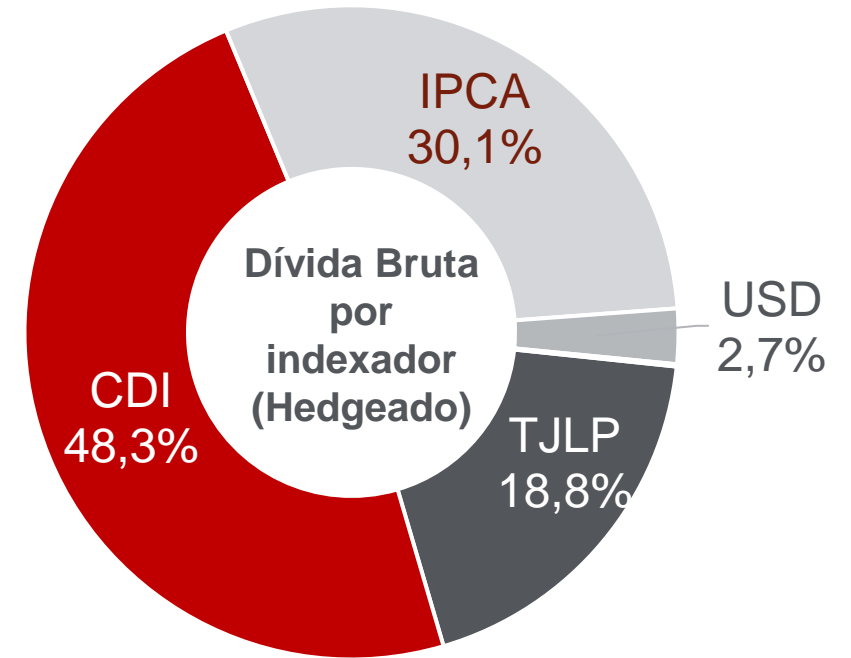
DIV. LIQ. / MKT CAP

**0,8 x**

DIV. LIQ. HOLDING

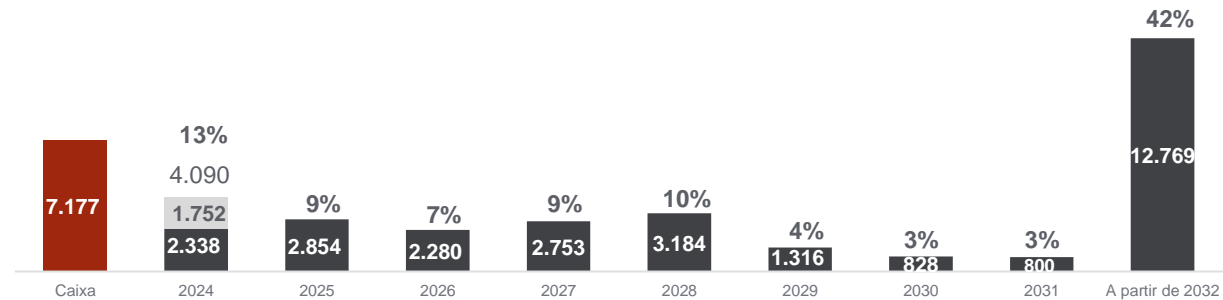
**R\$ 3,2 Bi**

1. Calculado excluindo efeitos não-recorrentes e efeitos não-caixa.



## Calendário de Amortização<sup>2</sup> (R\$ Bi)

● Amortização (R\$ Bi)      % Total  
● Empréstimo-Ponte (R\$ Bi)



2, Os valores não estão reduzidos dos custos de transação e não estão mensurados a valor justo

# Porque Investir na CCR?



**Obrigado!**

