

# ULTRA 2015



IPIRANGA

OXITENO

ULTRAGAZ

ULTRACARGO

EXTRAFARMA



# O Ultra tem a satisfação de apresentar o seu Relatório Anual 2015

Reunimos nesta publicação os principais fatos e resultados do ano com o objetivo de levar, a todos os públicos de nosso relacionamento, uma visão ampla e abrangente dos nossos negócios, contemplando aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança, além de delinear nossos principais desafios e perspectivas para o futuro. Desejamos uma boa leitura.

---

## Sumário

<b>O Ultra</b> .....	<b>8</b>	<b>Nossos negócios</b> .....	<b>38</b>
<b>Mensagem da Administração</b> .....	<b>12</b>	Ipiranga .....	40
<b>Fundamentos da Gestão</b> .....	<b>16</b>	Oxitenó .....	46
Governança Corporativa .....	18	Ultragaz .....	50
Estratégia e Modelo de Gestão .....	22	Ultracargo .....	56
Gestão de Riscos .....	27	Extrafarma .....	60
Gestão de Pessoas .....	30	<b>Resultados e Perspectivas</b> .....	<b>64</b>
Filosofia Socioambiental e		Análise do Desempenho	
Sustentabilidade .....	34	Financeiro de 2015 .....	66
Modelo de Negócio Ultra .....	37	Mercado de Capitais .....	70
		Investimentos .....	72
		Perspectivas .....	74

## Desempenho financeiro<sup>1</sup>

R\$ milhões	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ultrapar</b>					
Receita líquida	48.629	53.869	60.940	67.736	75.655
EBITDA	2.048	2.411	2.918	3.158	3.953
Lucro líquido	860	1.027	1.229	1.251	1.513
Investimentos <sup>4</sup>	1.013	1.310	1.089	1.220	1.352
Dividendos declarados	525	627	744	779	871
Lucro por ação (R\$)	1,60	1,90	2,28	2,26	2,74
Dividendos por ação (R\$)	0,98	1,17	1,37	1,42	1,60
<b>Ipiranga</b>					
Volume de vendas (mil m <sup>3</sup> )	21.701	23.364	24.758	25.614	25.725
Receita líquida	42.222	46.829	53.384	58.830	65.350
EBITDA	1.366	1.653	2.030	2.288	2.769
Investimentos	591	942	746	815	872
Produtividade (EBITDA R\$/m <sup>3</sup> )	63	71	82	89	108
<b>Oxiten</b>					
Volume de vendas (mil ton)	660	761	776	780	725
Receita líquida	2.409	2.929	3.278	3.414	4.082
EBITDA	262	352	441	404	740
Investimentos	107	115	139	114	131
Produtividade (EBITDA US\$/ton)	237	236	263	220	306
<b>Ultragaz</b>					
Volume de vendas (mil ton)	1.652	1.681	1.696	1.711	1.697
Receita líquida	3.767	3.847	3.982	4.091	4.621
EBITDA	281	246	281	306	357
Investimentos	182	157	151	181	220
Produtividade (EBITDA R\$/ton)	170	146	165	179	210
<b>Ultracargo</b>					
Ocupação efetiva (mil m <sup>3</sup> )	582	614	696	715	655
Receita líquida	260	294	332	346	316
EBITDA	117	143	158	167	26
Investimentos	107	82	37	26	24
<b>Extrafarma<sup>2</sup></b>					
Número de lojas				223	254
Receita bruta				1.171	1.417
EBITDA				30	29
Investimentos				57	81
<b>Mercado de Capitais</b>					
Volume financeiro médio/dia (R\$ mil) <sup>3</sup>	34.646	55.498	69.874	88.577	136.671
Cotação BM&FBOVESPA (R\$/ação)	32,01	46,29	55,95	51,45	60,45
Cotação NYSE (US\$/ADR)	17,20	22,28	23,65	19,07	15,52

<sup>1</sup> As informações financeiras foram preparadas de acordo com as normas do IFRS (International Financial Reporting Standards) e os números referentes ao EBITDA foram preparados de acordo com a ICMV 527. As informações financeiras referentes à Ultrapar correspondem às informações consolidadas da companhia. As informações financeiras da Ipiranga, Oxiten, Ultragaz, Ultracargo e Extrafarma são apresentadas sem eliminação de transações realizadas entre as sociedades. Exceto quando indicado, todos os números estão apresentados em R\$ milhões.

<sup>2</sup> Em 2014, referente aos onze meses de fevereiro a dezembro.

<sup>3</sup> O volume financeiro médio/dia apresentado inclui a soma das negociações ocorridas na BM&FBOVESPA e NYSE.

<sup>4</sup> Investimentos orgânicos.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO** R\$ milhões

2011	4.068
2012	6.006
2013	6.547
2014	7.727
2015	7.974

12%

de crescimento médio anual da receita nos últimos 5 anos

**ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO** R\$ milhões

2011	1,4	2.779
2012	1,3	3.084
2013	1,2	3.426
2014	1,3	3.975
2015	1,2	4.928

18%

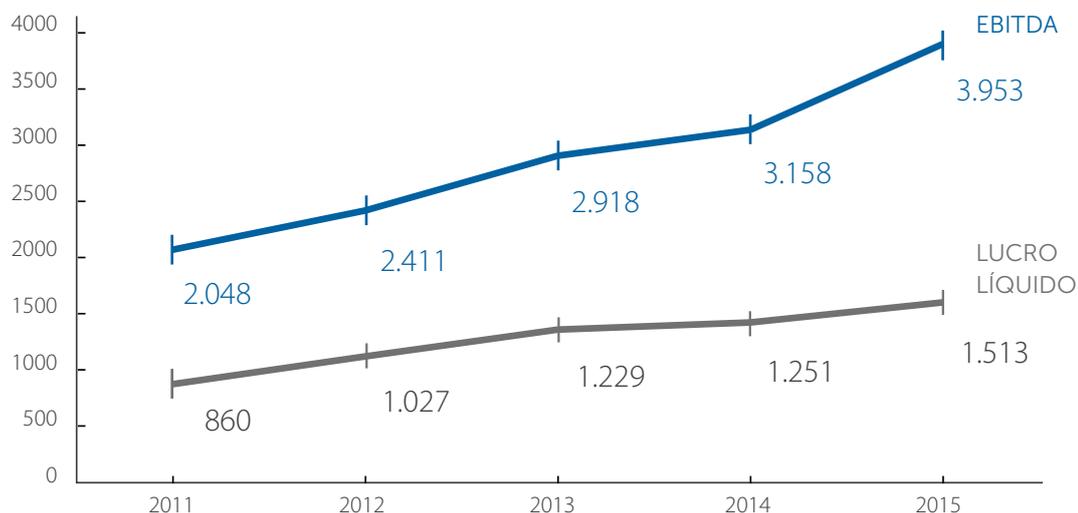
de crescimento médio anual de EBITDA nos últimos cinco anos

15%

de crescimento médio anual de lucro líquido nos últimos cinco anos

● DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA

**EVOLUÇÃO DO EBITDA E DO LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO** R\$ milhões



**DIVIDENDO PAGO POR AÇÃO** R\$

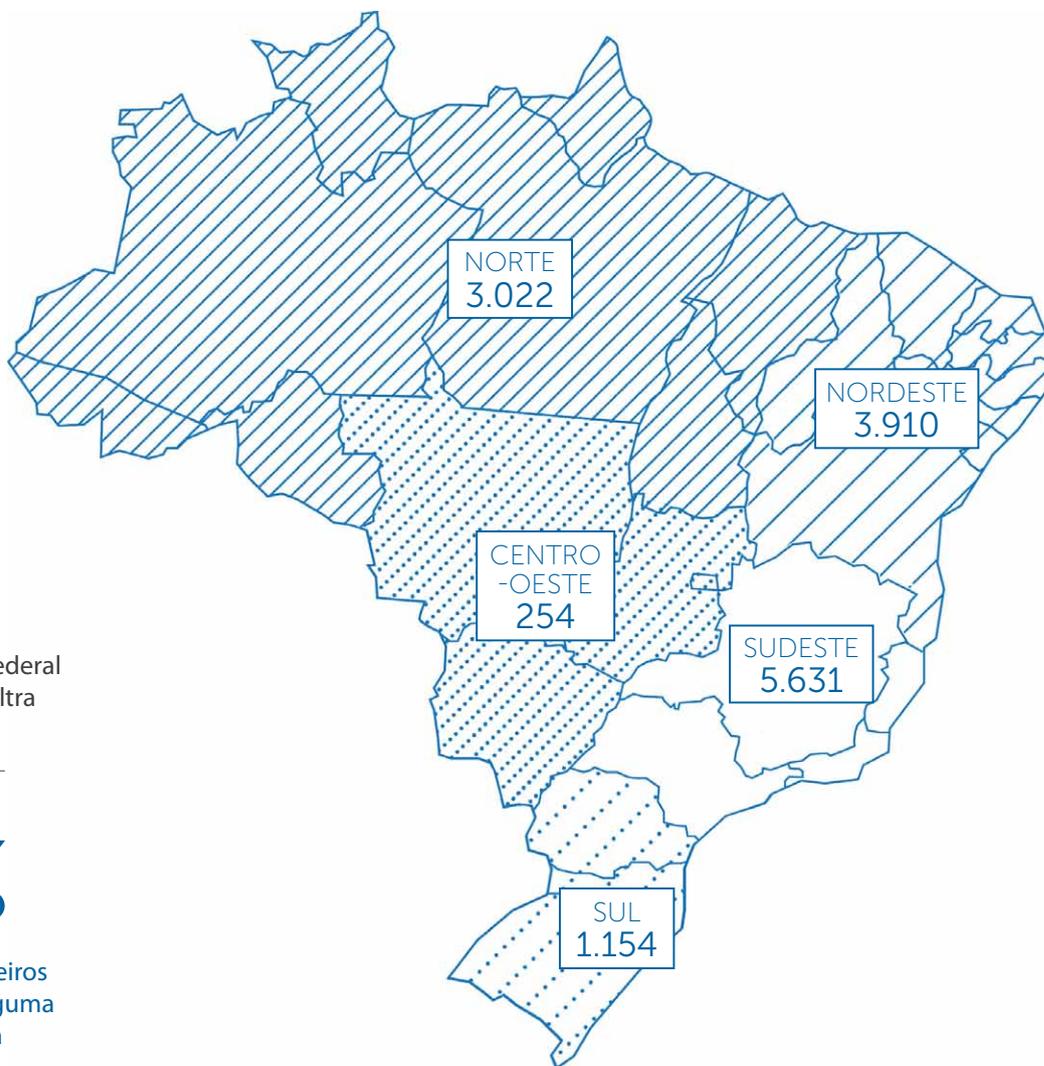
2011	0,98
2015	1,60

R\$ 6 bi  
foram investidos em cinco anos nos negócios

# Principais indicadores

## PRESENÇA NACIONAL

Número de colaboradores por região



26

estados e no Distrito Federal têm a presença do Ultra

85%

dos municípios brasileiros são alcançados por alguma atividade do Ultra



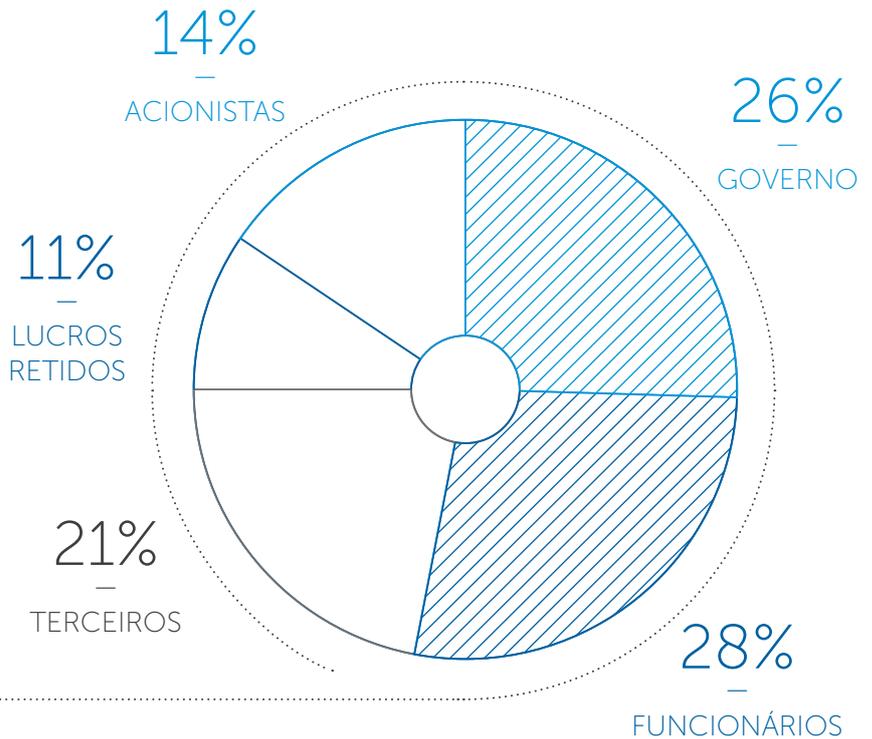
+8  
países

626  
colaboradores internacionais

## DISTRIBUIÇÃO DE VALOR

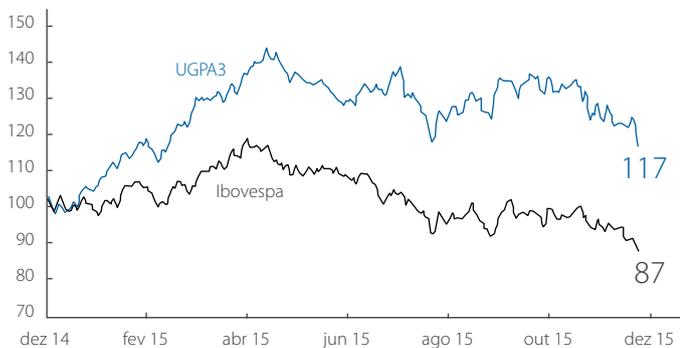
A Demonstração de Valor Adicionado (DVA) expressa a soma da riqueza econômica gerada pela companhia, distribuída entre diferentes públicos que contribuíram para o resultado. A Ultrapar gerou valor adicionado de R\$ 6,1 bilhões em 2015 e de R\$ 5,0 bilhões em 2014, distribuídos conforme o gráfico a seguir:

VALOR TOTAL  
ADICIONADO  
R\$ 6,1 BILHÕES



## MERCADO DE CAPITAIS

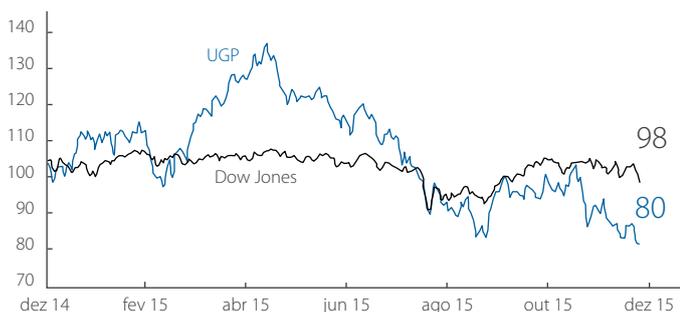
### EVOLUÇÃO UGPA3 X IBOVESPA (BASE 100:31/12/2014)



### VOLUME DIÁRIO NEGOCIADO R\$ milhões

2011	35
2012	55
2013	70
2014	89
2015	137

### EVOLUÇÃO UGP X DOW JONES (BASE 100:31/12/2014)



### VALOR DE MERCADO<sup>1</sup> R\$ bilhões

2011	15
2012	23
2013	29
2014	30
2015	36

<sup>1</sup> Calculado a partir do preço médio ponderado do período.

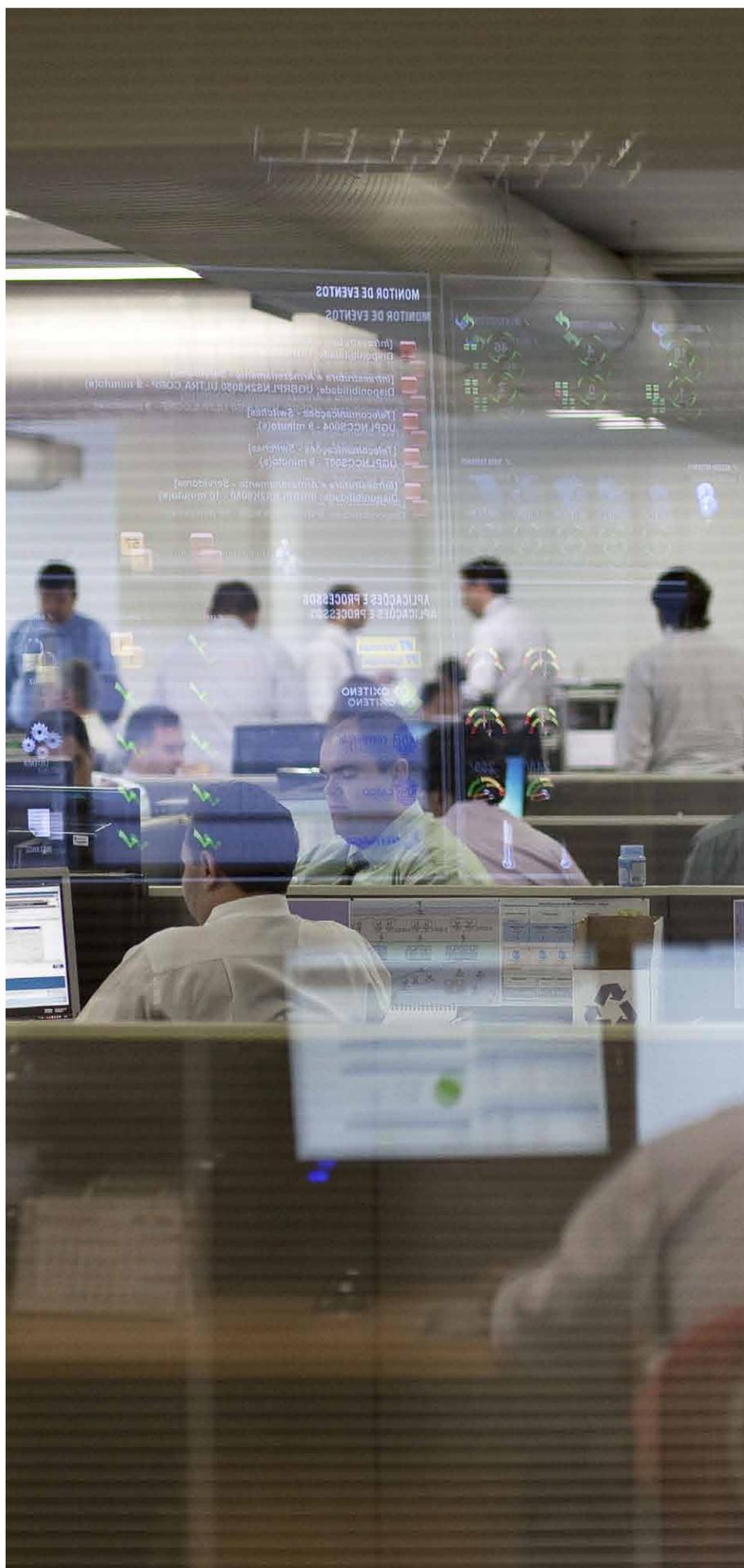
---

# ○ Ultra

Um dos maiores grupos empresariais do Brasil, o Ultra é uma companhia multinegócios que se destaca pela solidez financeira, por sua governança corporativa diferenciada, além de planejamento e execução rigorosa de suas diretrizes estratégicas.

## NESTE CAPÍTULO

—  
Líder em seus negócios  
Prêmios e reconhecimentos



# Líder em seus mercados

Presença estratégica em setores-chave, disciplina de capital e capilaridade dos negócios garantem ao Ultra resiliência e solidez financeira, mesmo em cenários adversos.

## New York Stock Exchange (NYSE)

Desde 1999, a Ultrapar mantém ações listadas em Nova York, com ADRs Nível III, e na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa)

## Novo Mercado BM&FBovespa

Desde 2011, a Ultrapar integra o segmento de mais alto grau de governança na bolsa brasileira

## Multinegócios

Atuação em varejo e distribuição especializada (Ipiranga, Ultragas e Extrafarma), especialidades químicas (Oxiten) e armazenagem para granéis líquidos (Ultracargo)

## +14 mil

colaboradores em todos os estados do Brasil e, por meio da Oxiten, em unidades em outros 8 países

O Ultra é uma companhia multinegócios com posição de liderança em cinco diferentes segmentos de atuação e mais de 14 mil colaboradores. Opera com grande capilaridade e cobertura de todo o território brasileiro na distribuição e varejo especializado por meio da Ipiranga, no setor de combustíveis, da Ultragas, no Gás Liquefeito de Petróleo - GLP, e da Extrafarma, no varejo farmacêutico. Atua também na indústria de especialidades químicas por meio da Oxiten, que desfruta de posição de liderança na América Latina, e na armazenagem de granéis líquidos, por meio da Ultracargo, com presença em seis portos do Brasil.

A companhia tem sua cultura de negócios baseada em solidez financeira, governança corporativa

# Prêmios e reconhecimentos

A cada ano, as atividades do Ultra têm sido reconhecidas pela sociedade com premiações que ressaltam, entre outros aspectos, a criação consistente de valor aos acionistas, aliada a práticas diferenciadas de governança e gestão. A seguir, os principais reconhecimentos obtidos em 2015.

- Eleita a melhor companhia em relações com investidores do setor de energia pela *IR Magazine Awards Brazil*.
- Conquista da 3ª posição no *ranking da Reputation Dividend Brasil 2015*, organizado pela Reputation Dividend, entre empresas listadas na BM&FBovespa.
- Destacada pelo relacionamento com investidores em pesquisa da revista *Institutional Investor*, incluindo melhor CEO, melhor CFO, melhores profissionais de RI e equipe de RI e melhor evento com analistas, do segmento de Óleo, Gás e Petroquímicos na América Latina.
- Reconhecida como uma das empresas modelo em responsabilidade social corporativa pelo Guia Exame Sustentabilidade 2015, o maior levantamento de sustentabilidade corporativa do país, apurado pelo Centro de Estudos da Fundação Getúlio Vargas (GVCes).



estruturada para o alinhamento de interesses, profundidade no planejamento e execução rigorosa de suas diretrizes estratégicas. Seus negócios apresentam posição de liderança em seus mercados e capacidade de diferenciação com relação aos concorrentes. Como posicionamento estratégico, o Ultra opera negócios que são resilientes em cenários econômicos desafiadores e capazes de crescer com a economia brasileira em ambientes mais favoráveis.

O Ultra mantém, desde 1999, ações listadas na New York Stock Exchange (NYSE), com ADRs Nível III, e na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), tendo ingressado, em 2011, no Novo Mercado.

## A marca do Ultra



distribuição de combustíveis



especialidades químicas



distribuição de GLP



armazenagem de granéis líquidos

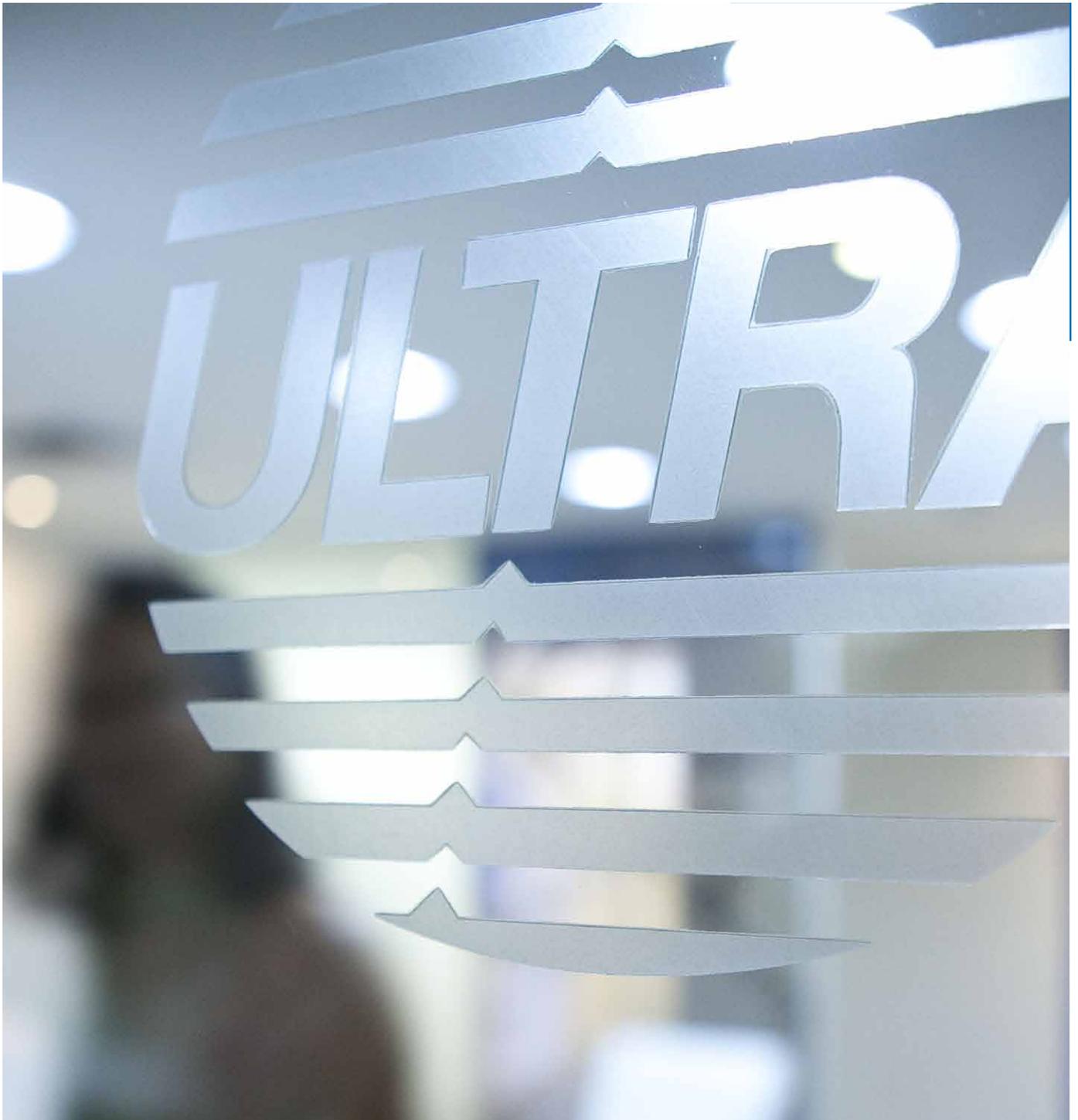


varejo farmacêutico

---

# Mensagem da Administração

Em 2015, o Ultra se beneficiou de sua opção estratégica por negócios resilientes, com larga escala operacional e oportunidades para diferenciação. A companhia teve segurança para executar seu plano de investimentos e preservou sua posição financeira sólida.



## NESTE CAPÍTULO

—  
Governança, estratégia e  
criação de valor

# Governança, estratégia e criação de valor

Em um ano marcado pela deterioração da economia e por uma crise política com reflexos importantes na disposição do empresariado para investir, o **Ultra** se beneficiou de sua opção estratégica por negócios resilientes, com larga escala operacional e oportunidades para diferenciação. A companhia teve segurança para executar seu plano de investimentos, cujos valores vêm crescendo ano a ano, e preservou sua posição financeira sólida e estável, traço característico de sua cultura de negócios. O **Ultra** registrou em 2015 um EBITDA consolidado de R\$ 4,0 bilhões, montante superior em 25% ao verificado em 2014. Na mesma base de comparação, o lucro líquido apresentou crescimento de 21%, tendo atingido R\$ 1,5 bilhão.

Como mais um passo importante na evolução constante da nossa governança corporativa e na direção de uma companhia mais plural e sólida, tivemos a renovação de parte do Conselho de Administração, por meio

do ingresso de profissionais com novas experiências e competências para fortalecer o processo de tomada de decisão. Também houve mudanças na Diretoria Executiva, com a transferência de André Covre, após oito anos como Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, para a posição de Diretor-Superintendente da **Extrafarma** e a chegada de André Pires para assumir a posição anteriormente ocupada por Covre.

Para que a nossa cultura multinegócios mantenha-se em desenvolvimento, demos novos passos para aprofundar a preparação de sua liderança para lidar com desafios futuros, com a demanda por novas competências e oportunidades de negócios, por meio de um vigoroso programa de desenvolvimento.

A **Ipiranga** manteve sua estratégia de expansão da rede de postos, fundamentada principalmente no embandeiramento de postos bandeira branca e na abertura de novos postos.

Essa estratégia abrange o Brasil todo, com alvo principal nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, que oferecem uma combinação de atrativos: são as áreas em que existem mais postos passíveis de embandeiramento e também registram os índices mais altos de crescimento de consumo de combustíveis no país. Em 2015, a rede de postos **Ipiranga** cresceu 2%, totalizando 7.230 pontos de revenda.

Na frente de diferenciação pela diversificação e inovação em produtos, serviços e conveniência, a **Ipiranga** ampliou sua rede am/pm, em 12% em 2015, atingindo um total de 1.910 unidades. Em São Paulo, apresentou novas configurações para as lojas am/pm, com o início da am/pm com conceito que amplia ainda mais a oferta de conveniência em postos urbanos oferecendo produtos frescos – frutas, verduras, carnes – e variadas opções na linha de refeições rápidas. Também foi inaugurado em São Paulo o piloto da am/pm Estação, modelo desenvolvido

Nossa posição diferenciada nos habilita a aproveitar oportunidades de geração de valor cruzado. Inauguramos lojas Extrafarma em postos Ipiranga. A iniciativa agrega valor aos pontos de venda, conveniência, diferenciação e rentabilidade. Também é um acelerador de crescimento para a Extrafarma.

---

para postos localizados em rodovias, com maior oferta de conveniência e cuidados pessoais para motoristas e viajantes que cruzam longas distâncias.

Na execução da estratégia de buscar liderança em tensoativos nas Américas, a **Oxiten** aprovou em novembro a construção de uma planta de alcoxilação em Pasadena, no estado do Texas (EUA), com investimentos previstos de US\$ 113 milhões até 2017. Com esta planta, a **Oxiten** ampliará significativamente sua presença e competitividade no maior mercado de tensoativos do mundo, o dos Estados Unidos, e fortalecerá sua posição no bloco do NAFTA, onde desfrutará de matéria-prima competitiva e logística eficiente.

A **Ultragaz** continuou a se valer da resiliência de seu mercado e do forte diferencial competitivo de sua marca e da rede de revenda. Seguindo seu foco de atuação mais diferenciado e a tradição de criar novos nichos de mercados e canais de venda, a **Ultragaz** acelerou a implementação em 2015 do UltraPronto, uma modalidade de contratação dos serviços no segmento granel, lançada em 2014, que permite a instalação por meio de um conceito *turnkey* que reduz em 30% o prazo de execução do projeto no cliente. Como outros exemplos de ampliação de conveniência aos clientes e expansão do potencial de benefícios cruzados entre negócios do **Ultra**, a **Ultragaz** passou a vender vale-gás nas lojas am/pm e **Extrafarma** e a oferecer o programa de fidelidade Km de Vantagens da **Ipiranga** aos seus clientes.

Em abril de 2015, a **Ultracargo** vivenciou um incidente de alto impacto que exigiu uma mobilização inédita de recursos para ser superado: um incêndio em seis tanques que operava em Santos. O episódio exigiu esforços para, em primeiro lugar, colaborar com as autoridades no combate à emergência e prevenir ao máximo seus possíveis impactos sobre terceiros. Depois, superado o incidente, a companhia se mobilizou para administrar suas consequências e promover a recuperação do local. Devido ao incidente, as atividades de parte do terminal de Santos (SP) permaneceram suspensas até o término de 2015, o que afetou o ritmo dos negócios da **Ultracargo**.

Em paralelo, a **Ultracargo** deu sequência à busca e análise de oportunidades para fortalecer sua posição como operador portuário, valendo-se de sua disposição geográfica, com presença nos mais importantes portos para a movimentação de granéis líquidos no Brasil.

A **Extrafarma** focou-se, ao longo desse ano, de transição em elevar seu padrão de gestão de varejo

farmacêutico, preparando-se para um movimento de crescimento mais robusto. A unidade promoveu um aprimoramento do padrão de qualidade das lojas, que propicia uma melhor experiência de compra, com capacitação das equipes, melhor comunicação visual e o consumidor como centro das atenções. Para isso, foram realizados investimentos em pesquisas, treinamento das equipes e em um programa envolvendo todos os gerentes das lojas, com o objetivo de implementar uma cultura de empreendedorismo e mentalidade de dono.

Em seu conjunto, o **Ultra** e seus negócios chegam a 2016 fortalecidos e preparados para estudar as oportunidades de ganho de mercado que a situação econômica brasileira eventualmente venha a oferecer para companhias administradas com o correto equilíbrio entre prudência e ambição. Em suas escolhas estratégicas até aqui, a companhia tem dado passos importantes para se perenizar como instituição, buscando sempre a geração de valor e o crescimento. Esse é o compromisso do **Ultra**.



**Paulo G. A. Cunha**  
Presidente do  
Conselho de Administração

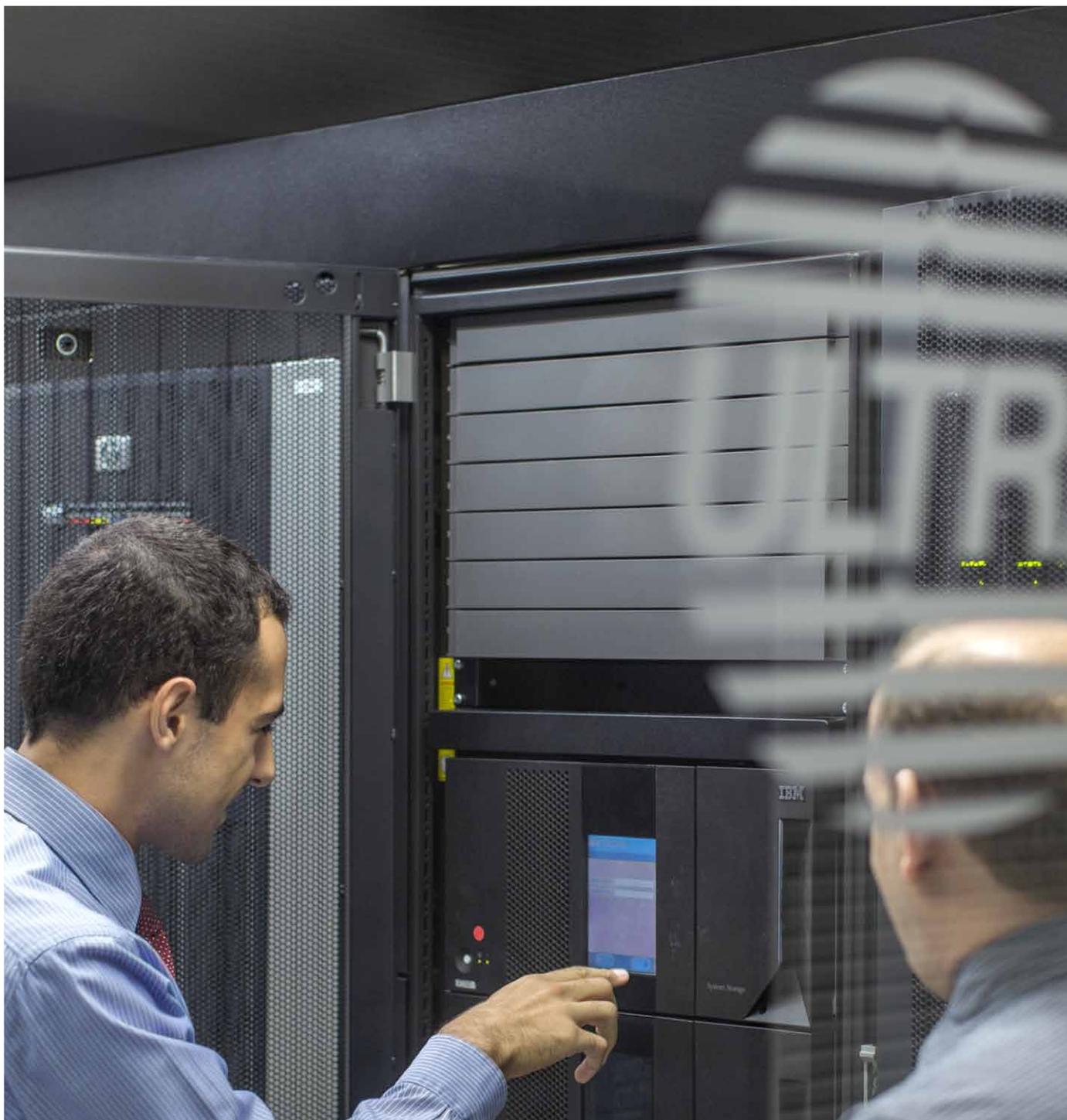


**Thilo Mannhardt**  
Diretor-Presidente

---

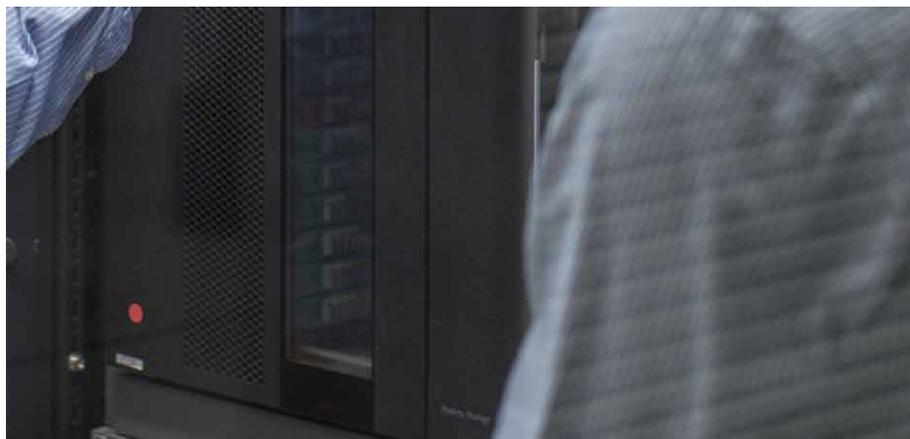
# Fundamentos da gestão

Observando as especificidades de cada negócio, mantemos a gestão orientada por nossos valores, que nos move a: agir como empreendedores, manter uma equipe de alto desempenho e orientada para resultados, cultivar relações de parcerias, valorizar a simplicidade e a humildade e servir aos nossos clientes.



## NESTE CAPÍTULO

- 
- Governança corporativa
- Estratégia e modelo de gestão
- Gestão de riscos
- Gestão de pessoas
- Filosofia socioambiental e sustentabilidade
- Modelo de Negócio Ultra



# Governança corporativa

100%  
de *tag along* para todos os  
acionistas - primeira empresa brasileira  
a garantir esse direito



67%  
dos conselheiros  
são independentes

Ao longo de quase oito décadas, a atuação do Ultra tem se caracterizado, entre outros aspectos, pelo comprometimento com boas práticas de governança e solidez financeira, resultado da rigorosa disciplina na alocação de capital. A sólida estrutura de governança da companhia, que se orienta pelo alinhamento de interesses entre acionistas e gestores empenhados em contribuir para a geração de valor, constitui um dos principais fatores para a expansão consistente e a contínua rentabilidade dos negócios.

Os líderes do Ultra também são acionistas da companhia, através de seu plano de ações. Para alcançar patamares crescentes, têm como contrapartida remuneração variável estabelecida com base em critérios de desempenho e geração de valor, conforme as metas de crescimento de valor econômico (*Economic Value Added - EVA*®), utilizado desde 2002. Essa metodologia faz com que a empresa invista em negócios não apenas lucrativos ou com EBITDA positivo, mas com retornos acima do custo de capital, considerando também a análise de aspectos de sustentabilidade corporativa do projeto.

O Ultra sempre teve no mercado de capitais um importante aliado para viabilizar o crescimento da companhia, servindo não apenas como fonte de recursos aos investimentos, mas

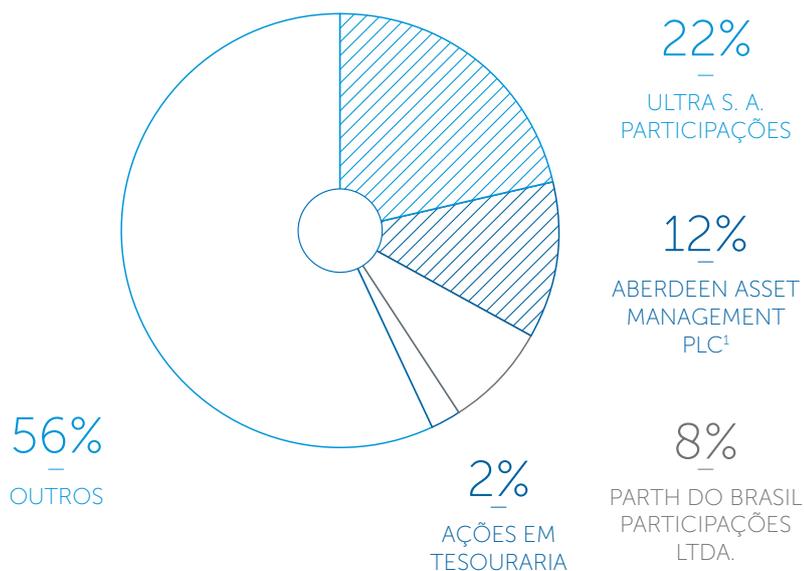
como indutor do desenvolvimento e da consolidação de uma cultura de responsabilidade compartilhada, com base na gestão meritocrática e no alinhamento de interesses.

## EM CONTÍNUA EVOLUÇÃO

Desde a abertura de capital, o Ultra vem aprimorando os mecanismos de governança corporativa, sendo a primeira empresa brasileira a garantir o direito de 100% de *tag along* a todos os acionistas. O *tag along* garante ao acionista minoritário o direito de receber 100% do valor por ação recebido pelo controlador, em caso de alienação do controle acionário. Além disso, a partir de 2007, adotou a separação dos cargos de diretor-presidente, ocupado desde 2013 por Thilo Mannhardt, e de presidente do Conselho de Administração, sob a responsabilidade de Paulo Guilherme Aguiar Cunha.

Em 2011, o Ultra estabeleceu sua nova estrutura de governança, alinhando ainda mais os interesses dos acionistas, com a conversão das ações preferenciais em ordinárias na proporção de 1 para 1. Seu estatuto prevê mecanismos inspirados nas diretivas de governança europeias, além de seguir as cláusulas estabelecidas pelo Novo Mercado, em alguns casos em patamares acima do requerido pelo seu regulamento.

## COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA



<sup>1</sup> Fundos de investimento sediados no Reino Unido (conforme Notificação de Participação de Acionista Relevante informada pelos respectivos fundos)

A companhia é uma fundadora e integrante do *Latin American Corporate Governance Roundtable Companies Circle*, um fórum empenhado em promover a governança corporativa na América Latina. Desde junho de 2015, o Ultra passou a integrar o *MSCI Global Sustainability Index Series*, uma das principais referências em índices que consideram aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa.

### ÉTICA E CONDUTA

O Ultra concluiu uma nova versão do Código de Ética, no fim de 2014. O documento reúne os princípios de

conduta para todos integrantes da companhia, estendendo-se ainda aos representantes selecionados do público externo.

Outras iniciativas em defesa da ética nos negócios, que pautaram diversos encontros e treinamentos internos em 2015, foram os lançamentos conjuntos do Programa de *Compliance* e da nova Política Anticorrupção do Ultra, desenvolvidos levando em consideração os preceitos da Lei Federal nº 12.846, de agosto de 2013, que trata de medidas punitivas no combate à corrupção empresarial, e renovação da Política de Divulgação

## Boas práticas

O Ultra é um dos fundadores e integrante do *Latin American Corporate Governance Roundtable Companies Circle*, fórum empenhado em promover a governança corporativa na América Latina.

Em junho de 2015, a companhia passou a integrar o *MSCI Global Sustainability Index Series*, uma das principais referências em índices que consideram aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, na seleção de ativos.

de Fatos Relevantes e da Política de Negociação de Valores Mobiliários, elaboradas de acordo com as melhores práticas de mercado, disponíveis em [www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br).

Com o objetivo de evoluir as práticas de governança em conduta e controles, zelando proativamente pela manutenção de um ambiente ético e pela integridade das nossas transações, a área responsável pela Auditoria Interna ganhou condição de diretoria em dezembro, convertendo-se na Diretoria de Auditoria e *Compliance*, que, apoiada pelo Comitê de Conduta, irá se reportar diretamente à Presidência.

## Renovação

Com o objetivo de estabelecer uma companhia cada vez mais plural e sólida para enfrentar os desafios e novos contextos que se apresentam, o Ultra renovou, em 2015, parte do Conselho de Administração e promoveu mudanças na Diretoria Executiva.

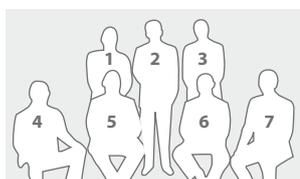
Paulo Lazera deixou de exercer suas funções executivas no Ultra, permanecendo vinculado como acionista e consultor, compartilhando seu conhecimento no setor de varejo farmacêutico. Para dar sequência à estratégia de expansão da Extrafarma, o Conselho de Administração decidiu pela nomeação de André Covre para ocupar a posição de diretor-superintendente da Extrafarma e pela contratação de André

Pires de Oliveira Dias para suceder André Covre na posição de diretor financeiro e de relações com investidores.

O Conselho de Administração, por sua vez, passou a contar com quatro novos membros independentes, a partir de abril de 2015: Alexandre Gonçalves Silva, Carlos Tadeu da Costa, Jorge Marques de Toledo Camargo e José Maurício Pereira Coelho. Os novos conselheiros trouxeram vivência e experiência em áreas ou companhias similares ou complementares ao Ultra, proporcionando uma visão renovada que contribui para a evolução constante da companhia. O Conselho conta hoje com 67% de membros independentes, de acordo com o critério de independência estabelecido pela BM&FBovespa, enquanto o Novo Mercado exige 20% de conselheiros independentes e nosso estatuto 30%.



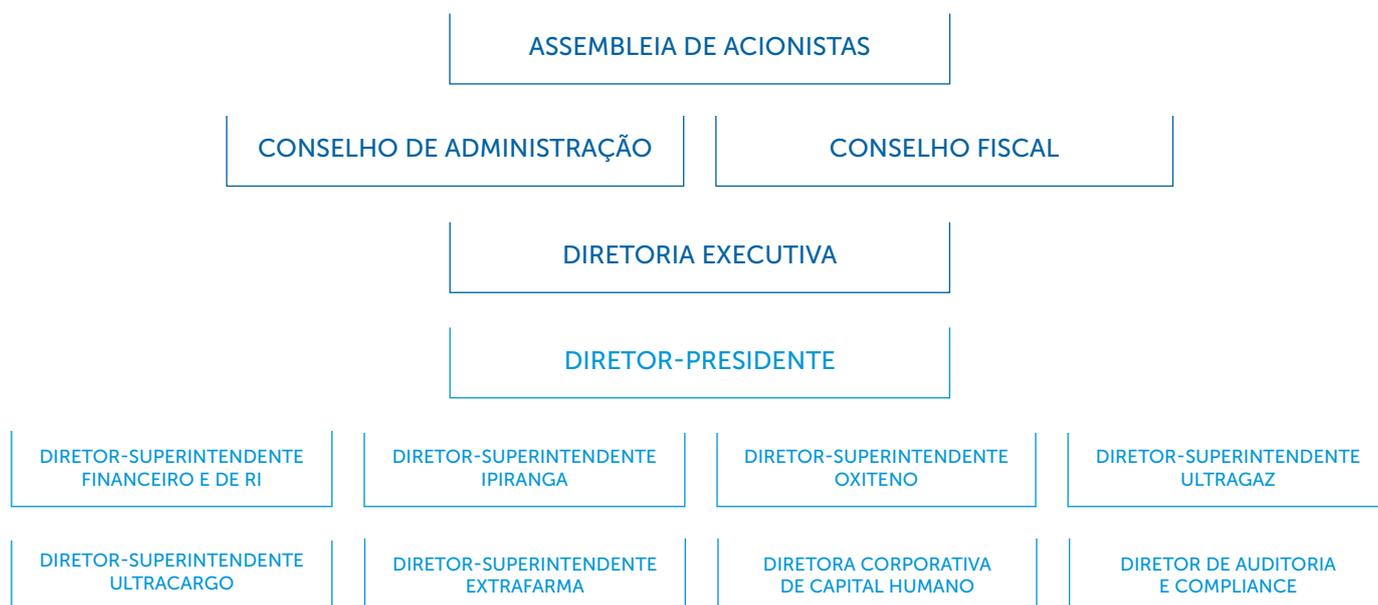
Saiba mais sobre os administradores em:  
[www.ultra.com.br/ri/governanca](http://www.ultra.com.br/ri/governanca)



Diretoria Executiva:

1. Leocadio de Almeida Antunes Filho
2. Thilo Mannhardt
3. André Pires de Oliveira Dias
4. Pedro Jorge Filho
5. João Benjamin Parolin
6. Ricardo Isaac Catran
7. André Covre

## Organograma Ultra



# Administradores

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### Presidente

Paulo Guilherme Aguiar Cunha

### Vice-Presidente

Lucio de Castro Andrade Filho

### Conselheiros

Alexandre Gonçalves Silva\*

Carlos Tadeu da Costa\*

Jorge Marques de Toledo Camargo\*

José Maurício Pereira Coelho\*

Nildemar Secches\*

Olavo Egydio Monteiro de Carvalho\*

Pedro Wongtschowski

## CONSELHO FISCAL

### Presidente

Flávio César Maia Luz

### Conselheiros

Jânio Carlos Endo Macedo<sup>1</sup>

Mario Probst

Nilson Martiniano Moreira<sup>2</sup>

## ULTRA

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Presidente

Thilo Mannhardt

#### Diretores

André Covre

André Pires de Oliveira Dias

João Benjamin Parolin

Leocadio de Almeida Antunes Filho

Pedro Jorge Filho

Ricardo Isaac Catran

#### Diretora Corporativa de Capital Humano

Luciana Domagala

#### Diretor de Auditoria e Compliance

Denis Celso Marques Cuenca

### Centro Corporativo

#### Diretor-Superintendente Financeiro e de RI

André Pires de Oliveira Dias

#### Diretor de TI

Fredson Carlos Javurek de Oliveira

#### Diretor de Tesouraria, Comunicação e RI

Marcello De Simone

#### Diretor de Controladoria, M&A e

Investimentos

Roberto Kutschat Neto

## IPIRANGA

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Superintendente

Leocadio de Almeida Antunes Filho

#### Diretor de Varejo

Jerônimo José Merlo dos Santos

#### Diretor de Operações

José Augusto Dutra Nogueira

#### Diretor de Administração e Controle

José Manuel Alves Borges

#### Diretor de Lubrificantes

Miguel Lacerda de Almeida

#### Diretor de Mercado Empresarial

Tabajara Bertelli Costa

## OXITENO

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Superintendente

João Benjamin Parolin

#### Diretora de Administração e Controle

Ana Paula Santoro Coria

#### Diretora Comercial

Andréa Campos Soares

#### Diretor Industrial

Flávio do Couto Bezerra Cavalcanti

## ULTRAGAZ

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Superintendente

Pedro Jorge Filho

#### Diretor de Administração e Controle

Julio Cesar Nogueira

#### Diretor de Operações

Plínio Laerte Braz

#### Diretores de Mercado

André Luiz Pedro Bregon

José Vianna Sampaio Neto

Leandro Del Corona

## ULTRACARGO

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Superintendente

Ricardo Isaac Catran

#### Diretora de Administração e Controle

Cristiane Silva Leite

#### Diretor de Negócios Líquidos NE e SE

Helano Pereira Gomes

#### Diretor de Desenvolvimento

de Novos Negócios

João Marcos Cazula

## EXTRAFARMA

### Diretoria Executiva

#### Diretor-Superintendente

André Covre

#### Diretor de Administração e Controle

Élcio Arsenio Mattioli

#### Diretora de Operações

Iara Rosso

#### Diretor de Vendas e Expansão

Miguel Rothmann Jarros

#### Diretor Comercial e Marketing

Rodrigo de Almeida Pizzinatto

\* Conselheiros independentes

1. Membro que deixou o cargo em abril/16

2. Membro que assumiu seu cargo a partir de 2016

# Estratégia e Modelo de Gestão

---

A trajetória de 78 anos do Ultra é marcada por um processo contínuo de expansão que tem como alicerce traços peculiares de sua cultura corporativa, que explicam as posições de liderança nos mercados em que atua e a longevidade de seus negócios, resultando na configuração atual de empresa multinegócios. As decisões de investimento e os resultados obtidos pela companhia estão associados a atributos como a presença em negócios resilientes e ao mesmo tempo com crescimento alavancado no desempenho da economia. O Ultra também foca sua atuação em segmentos nos quais encontra potencial para exercer a liderança e que estejam em processo de formalização.

A presença estratégica em setores-chave, o potencial de sinergia entre os negócios, a liderança e a capilaridade em todas as unidades garantem ao Ultra resiliência, mesmo em cenários adversos, e solidez financeira.

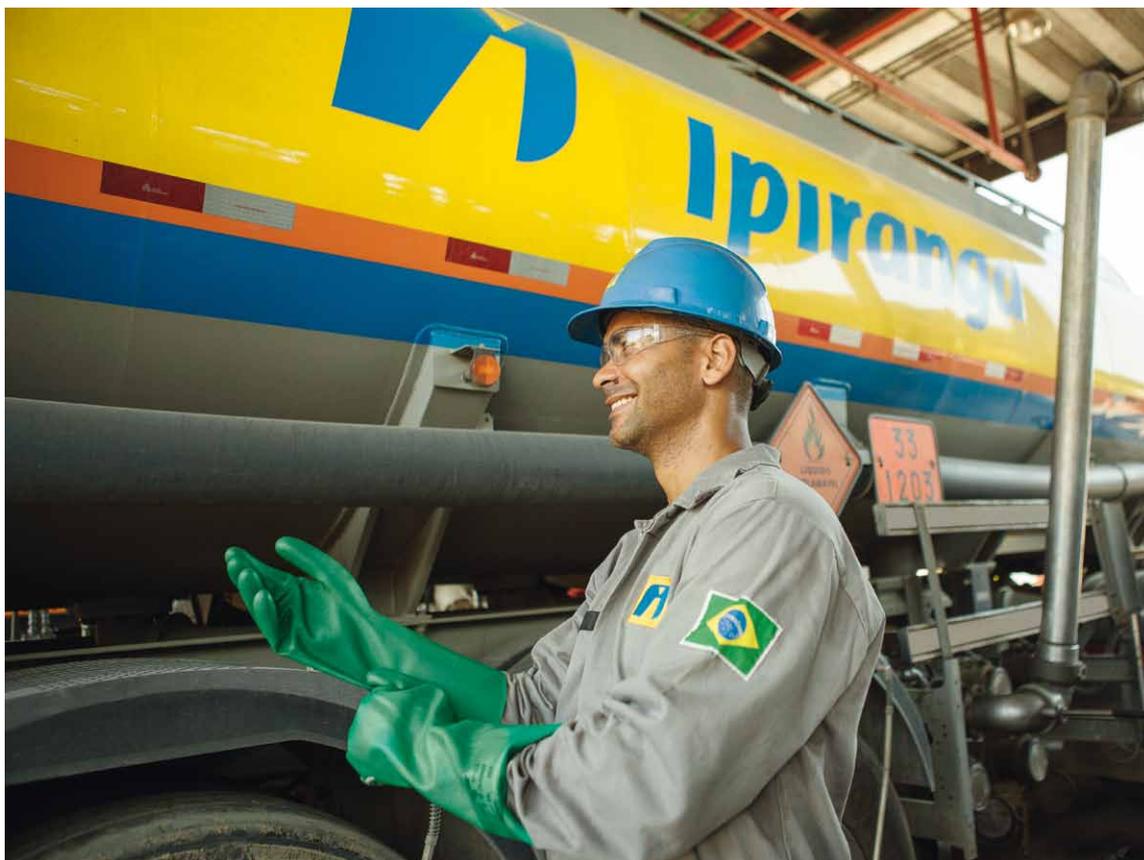
Apesar dos negócios do Ultra atuarem em diferentes segmentos da economia, todos apresentam traços comuns, que explicam a força de sua expansão e a liderança nos respectivos mercados. São negócios fundamentados em marcas

fortes e ampla escala de operação como fatores de diferenciação, associadas à inovação e à sustentabilidade como elementos de gestão.

Para alcançar seu objetivo de ser protagonista e referência em setores estratégicos, a inovação é um elemento fundamental de diferenciação – seja na elaboração de produtos, no desenvolvimento de serviços ou mesmo na criação de novos nichos de mercado.

Fortemente presentes no DNA do Ultra, a solidez e a sobriedade financeira são traços presentes em cada decisão da empresa. O planejamento adequado e a observância estrita do que foi planejado ajudam a compor uma estrutura de gerenciamento robusta. A capacidade de execução do planejamento, possibilitada pela destacada participação e capacitação do capital humano, também está na base do crescimento constante.

O Ultra dispõe de uma estrutura de gestão relativamente simples, buscando agilidade nas decisões. Seus profissionais atuam com alto grau de delegação, com mentalidade de dono, incentivando cada um a tomar a melhor decisão para a companhia.



## Oportunidades e fortalezas do negócio

### Ipiranga

- Diferenciação por intermédio da diversificação e inovação
- Expansão nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste
- Expansão da rede via embandeiramento de postos bandeira branca e abertura de novos postos
- Ampliação da conveniência com novos serviços nas lojas am/pm

Dois pilares sustentam a estratégia de crescimento da Ipiranga. Um deles é a expansão da rede de postos, realizada por meio de embandeiramento de postos bandeira branca – pontos de revenda que não são vinculados às redes associadas ao Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis (Sindicom) – e pela abertura de novos postos, com foco no Centro-Oeste, Norte e Nordeste, regiões com maiores oportunidades de embandeiramento e que registram índices mais altos de crescimento de consumo de combustíveis no país. Essa frente é respaldada por investimentos constantes na infraestrutura logística necessária para abastecer a crescente rede de postos. Na execução dessa estratégia, os resultados são o crescimento da

Ipiranga no segmento de revenda, além da obtenção de uma melhor composição de volumes. O outro pilar são iniciativas alicerçadas em inovação, serviços e conveniência, que permitem a diferenciação, proporcionando fidelização e aumento do fluxo dos clientes nos postos. Ao longo dos últimos anos, a Ipiranga desenvolveu um conjunto de iniciativas que resultaram em maior valor agregado ao negócio. Entre elas, se destacam: a rede de lojas de conveniência am/pm; a rede de serviços automotivos Jet Oil; o programa de fidelidade Km de Vantagens e a ConectCar, empresa que atua no segmento de pagamentos eletrônicos de pedágios, estacionamentos e oferece descontos no combustível nos postos Ipiranga.

Uso de matéria-prima renovável permite diferenciação e desenvolvimento de produtos aderentes às novas exigências ambientais.

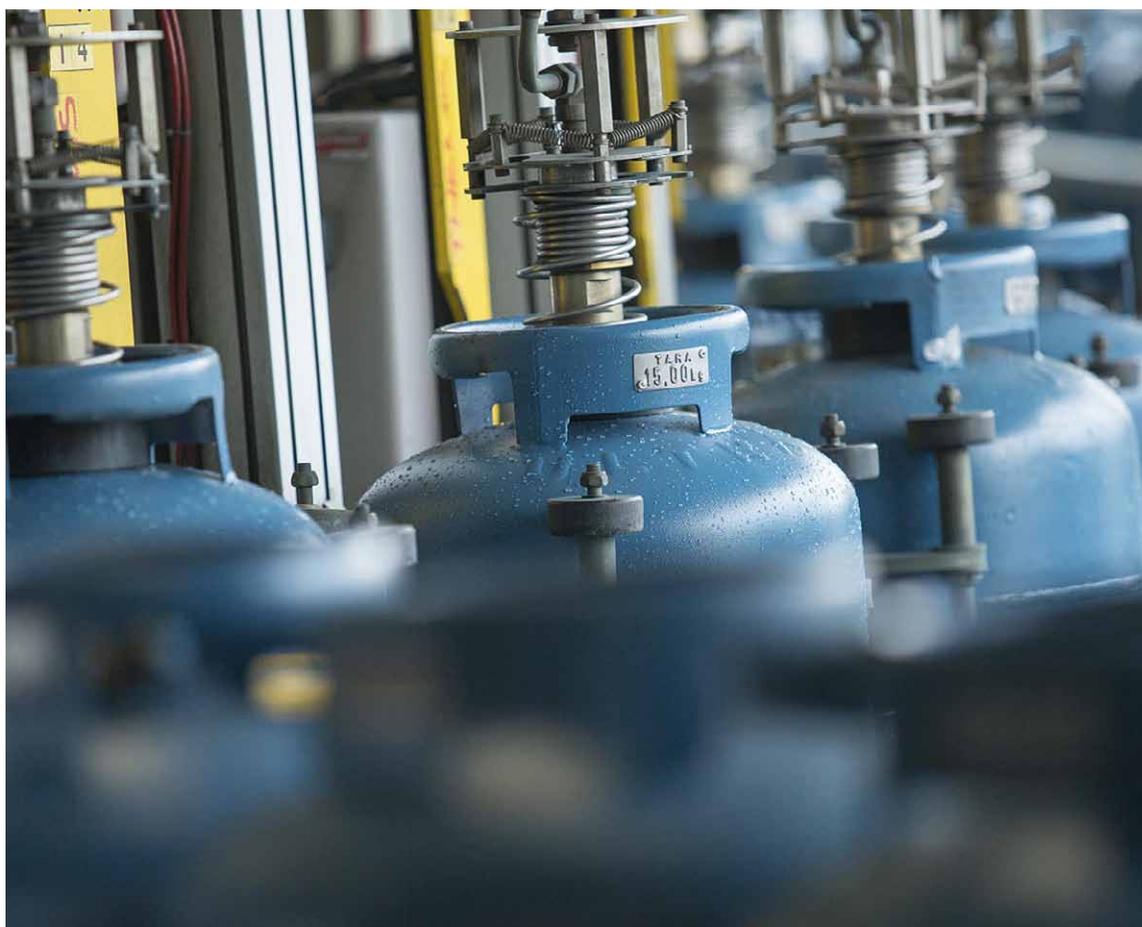
## Oxiteno

- Ampliar a internacionalização pela expansão nos Estados Unidos
- Proteger a liderança na América Latina
- Ampliar a participação no segmento de especialidades químicas, fortalecendo posição nos segmentos Agroquímicos, Cosméticos e Detergentes, Petróleo e Gás e Tintas e Vernizes, com foco na cocriação e soluções customizadas
- Diferenciação pela inovação

Os investimentos constantes em inovação associados ao desenvolvimento de produtos e serviços são base da estratégia de diferenciação da Oxiteno na busca por tornar-se referência mundial em tensoativos, aumentando a participação no segmento de especialidades químicas e reduzindo no mercado de *commodities*. Essa crescente transição oferece à Oxiteno cada vez mais valor agregado à sua produção. Outra característica

marcante da estratégia comercial da companhia é a utilização de matérias-primas renováveis, o que permite a diferenciação por meio do desenvolvimento de produtos aderentes às novas exigências ambientais. Além disso, a Oxiteno tem ampliado sua presença internacional e a proximidade com os clientes, o que inclui a composição de esforços por meio da cocriação de produtos cada vez mais adequados às necessidades específicas de cada cliente.





A imagem de sua marca e a eficiência comercial e operacional de suas vendas distribuídas por todo o país são os principais fatores de diferenciação utilizados pela Ultragaz.

## Ultragaz

- Expandir a presença no mercado de granel com foco no atendimento a pequenas e médias empresas
- Ampliar presença nas regiões Norte e Nordeste
- Promover novos usos para o GLP
- Ampliar serviços e conveniência em conjunto com a rede Ipiranga e a Extrafarma

A companhia atua em dois segmentos comerciais: o segmento granel, constituído por clientes comerciais, industriais e condomínios residenciais; e o segmento envasado, formado pelos consumidores residenciais. O segmento granel tem grande parte de seus negócios voltados a pequenas e médias empresas (PMEs) e ao agronegócio, portanto, mais diretamente vinculados ao desempenho da economia. No segmento envasado, os tradicionais botijões azuis são utilizados principalmente para a cocção, muito

influenciado pelo crescimento populacional, e, portanto, resiliente ao comportamento da economia. A Ultragaz se apoia na inovação como instrumento de diversificação de soluções e de canais de venda, oferecendo conveniência para os clientes, e investe cada vez mais na geração de valor cruzado entre negócios do Ultra, como, por exemplo, a venda do Vale Ultragaz nas lojas am/pm e Extrafarma e o benefício de acumular pontos no programa Km de Vantagens.

## Ultracargo

- Aproveitar oportunidades por meio da presença nos principais portos do país
- Ampliar a escala
- Expandir para novas geografias

Presença em portos importantes vem da estratégia de aquisições e expansões.

A Ultracargo dispõe, como diferencial competitivo, de atuação geográfica estratégica ao longo da costa brasileira, o que permite o aproveitamento de oportunidades proporcionadas pelo crescimento econômico, pela falta de infraestrutura logística no Brasil e pela grande flexibilidade operacional. A presença em vários portos importantes é resultado de uma estratégia robusta de aquisições e expansões.



## Extrafarma

- Presença regional estratégica
- Mercados alavancados nas tendências demográficas e no maior acesso da população a produtos de higiene, beleza e medicamentos
- Ampliação da experiência do consumidor com melhor mix de produtos, excelência em atendimento e gestão de custos
- Acelerar a expansão por meio da rede de postos Ipiranga e de revendas Ultragaz

Sinergia com Ipiranga e Ultragaz, é uma oportunidade para acelerar expansão das farmácias.

A Extrafarma atua em um segmento caracterizado por um elevado potencial de crescimento. Fatores como o envelhecimento médio da população brasileira, baixo consumo per capita de medicamentos e o maior acesso a produtos de higiene, beleza e medicamentos, que recebe a influência positiva da crescente participação dos genéricos, oferecem condições para uma trajetória de crescimento sustentado para a empresa. A sinergia com rede de conveniência dos postos Ipiranga e das revendas Ultragaz é uma oportunidade para acelerar a expansão das unidades.



# Gestão de risco

---

A sólida estrutura de governança do Ultra tem permitido à companhia manter uma gestão de riscos eficaz, com o uso de ferramentas e sistemas de controle em contínuo processo de evolução. Essa cultura, aliada a aspectos operacionais, como a decisão estratégica de centralizar a maior parte das atividades financeiras e de tecnologia da informação em um único centro corporativo, facilita a tomada de decisão pelos gestores e executivos.

Na gestão de riscos, que tem como principal objetivo assegurar a perenidade do Ultra na condução dos negócios, os sistemas de controle também garantem autonomia operacional adequada aos gestores, responsáveis por avaliar riscos e benefícios no dia a dia das operações.

A gestão de riscos do Ultra é centralizada para os temas comuns a todos os negócios, como Política de Riscos Financeiros, Código de Ética, Política Anticorrupção, Política de Divulgação de Fatos Relevantes e de Negociação de Valores Mobiliários, controles sobre a elaboração das demonstrações financeiras, certificações referentes à Lei Sarbanes-Oxley (SOX), Política de Informática, entre outros. Os riscos operacionais e estratégicos são monitorados pelos negócios e acompanhados pela estrutura de controles internos e auditoria da companhia, com reporte aos órgãos de fiscalização, como, por exemplo, o Conselho Fiscal.

Buscando evoluir este modelo descentralizado de gestão de riscos,

o Ultra está implantando uma matriz consolidada de seus riscos para estabelecer uma discussão integrada. Neste processo, a companhia formalizará uma política de gestão integrada de riscos buscando registrar as suas práticas já adotadas e a organização de sua governança para o tema.

Integra o trabalho da gestão dos riscos o Comitê de Riscos e Aplicações Financeiras, fundamental para assegurar a solidez financeira de longo prazo, e o Comitê de Investimentos, que desempenha papel relevante ao alinhar as decisões de investimentos às estratégias de crescimento e geração de valor, antes da avaliação pelos membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.



## RISCOS OPERACIONAIS E SEGURANÇA

O Ultra mantém programas e iniciativas de controle que têm contribuído para melhorar a qualidade da gestão de riscos operacionais. O desafio de evitar acidentes nas instalações das unidades do Ultra não se restringe à companhia. Além do quadro de funcionários, as medidas preventivas são compartilhadas com outros públicos de relacionamento, como terceiros e fornecedores.

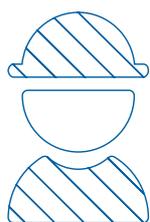
A **Ipiranga** prosseguiu na ampliação do programa SIGA+ (Sistema Ipiranga de Gestão Aplicado à Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Responsabilidade Social), em suas bases próprias, escritórios operacionais e em pools que administra. O SIGA+ promove o alinhamento das unidades operacionais aos padrões e às normas nacionais e internacionais.

O SIGA+ reúne um conjunto de ferramentas para a gestão operacional de programas que permitem a melhoria contínua da dependência nos temas preconizados pelo programa, por meio da adoção de procedimentos, registros

e controles, acompanhados da definição de metas de desempenho. O percentual de dependências operacionais que passaram a contar com o sistema em funcionamento foi ampliado de 70%, em 2014, para 81%, em 2015. Além disso, cerca de 70% das bases e escritórios certificados, em 2015, obtiveram uma pontuação que as classificaram entre as faixas mais altas do programa.

A **Oxiten** adota o Modelo de Gerenciamento de Segurança de Processo Baseada em Risco (SPBR), com o objetivo de incorporar diretrizes, programas, auditorias e avaliações nos processos industriais das unidades operacionais. O sistema identifica os riscos associados aos processos, estabelece mecanismos que impedem ou reduzem a possibilidade desses riscos se materializarem e cria condições para o controle dos seus impactos.

A empresa também revisou o Procedimento de Gerenciamento de Mudança, com o propósito de aprimorar a qualidade das operações e reduzir os riscos e impactos acarretados por mudanças realizadas nas instalações industriais.



81%

dos escritórios  
operacionais da Ipiranga  
contam com o SIGA+

## Atitude segura

Criado a partir dos aprendizados após incêndio no terminal de Santos, programa Atitude Segura da Ultracargo teve auxílio de empresa de referência mundial em gestão de segurança para promover diagnóstico sobre os processos e sugerir melhorias.

## Principais riscos

Os principais riscos aos quais o Ultra está exposto refletem aspectos tanto de cunho estratégico-operacional quanto econômico-financeiro.

A descrição detalhada dos diferentes tipos de risco inerentes ao Ultra é apresentada no Item 4 do Formulário de Referência, disponível em [www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br).

## SOX

Dentre o conjunto de parâmetros adotados pelo Ultra na gestão de risco, destaca-se a observância dos termos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), instituída em 2002, nos EUA, que prevê a criação de mecanismos internos, visando assegurar transparência e responsabilidade na gestão empresarial.

Com a meta de reduzir a ocorrência de acidentes de trabalho, a **Ultragaz** instituiu em 2007 o Programa Escalada de Segurança. A iniciativa contempla 17 bases de produção, envolvendo em torno de 3 mil colaboradores. Em 2015, o monitoramento registrou queda de 17% no número de ocorrências de acidentes com afastamento, impulsionada pela campanha de conscientização Atitude Nota 10. Atualmente, as localidades têm autonomia para desenvolver e aperfeiçoar os programas dentro do conceito de segurança proposto na Escalada de Segurança, com objetivo de não ter qualquer ocorrência ao longo do ano. As ações preventivas são intensificadas por intermédio de investigação, de incidentes e acidentes.

A **Ultragaz** também implantou o Programa de Conservação Auditiva para melhorar as instalações ou prevenir a evolução das perdas auditivas entre os colaboradores da área produtiva.

A **Ultracargo** iniciou em julho o Programa Atitude Segura, com o objetivo de aprimorar os processos operacionais e de segurança. A iniciativa surgiu como aprendizado e reflexão após o incêndio que atingiu o terminal de Santos, em abril de 2015 (leia mais sobre isso na página 58), e visa identificar e promover melhorias contínuas, implementar novos procedimentos e minimizar os fatores

de vulnerabilidades das operações. Para atingir o objetivo de alcançar um novo patamar de excelência em gestão de segurança, a Ultracargo conta com o suporte de uma consultoria especializada, que apoia a empresa na definição de uma visão futura em segurança, saúde e meio ambiente.

Inserido em uma atividade econômica relacionada à saúde e ao bem-estar, o gerenciamento de riscos da **Extrafarma** contempla medidas rígidas de monitoramento dos produtos, desde a recepção dos estoques, passando pela movimentação, entrega até o descarte dos resíduos. Ainda dentro do Centro de Distribuição, os baús dos caminhões são lacrados eletronicamente e ao longo da rota de distribuição a frota é monitorada via GPS para assegurar que os medicamentos sejam entregues com segurança no seu destino. No descarte, a empresa conta com um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, que monitora a destinação final adequada de resíduos como seringas, agulhas e gazes. As coletas são feitas por empresas habilitadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Além dos resíduos, todo medicamento com prazo de validade expirado, com venda suspensa ou com a embalagem danificada deve ser incinerado por empresas ambientais autorizadas pela Anvisa.

O desafio de evitar acidentes nas instalações da Ultrapar não se restringe à companhia. As medidas preventivas são compartilhadas com terceiros e fornecedores.



Saiba mais sobre os riscos do negócio em: [www.ultra.com.br/ri](http://www.ultra.com.br/ri)

# Gestão de pessoas

---

O capital humano é um componente central na longa trajetória de crescimento do Ultra. O modelo de gestão de pessoas adotado pela companhia favorece o desenvolvimento de lideranças, motivadas por metas desafiadoras, e estimula a movimentação de funcionários entre as diferentes áreas, permitindo a troca de experiências profissionais e a disseminação das melhores práticas. Este modelo está apoiado em dois grandes pilares: a meritocracia e o alinhamento de interesses entre as lideranças e o conjunto de colaboradores.

Alinhar a formação e capacitação à cultura de multinegócios é um dos focos na gestão de pessoas, que tem como uma de suas características oferecer grande potencial para a movimentação de talentos. É fundamental para o êxito do negócio promover o desenvolvimento de novas competências para seus funcionários ao mesmo tempo em que reforça a cultura e a identidade do Ultra, que devem estar presentes em qualquer um dos segmentos de atuação da empresa.

## REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

As políticas e práticas de remuneração do Ultra, descritas no Item 13 do Formulário de Referência, disponível em [www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br), possui desdobramentos de acordo com o órgão de governança. Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal recebem remuneração exclusivamente fixa, correspondente à responsabilidade e complexidade inerentes ao cargo e adequada às práticas de mercado.

No caso da Diretoria, o Ultra oferece remuneração fixa, variável de curto e longo prazo e plano de outorga de ações. As remunerações variáveis de curto e longo prazo são atreladas a metas de crescimento de valor econômico (principalmente EVA®), proporcionando o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas e garantindo a retenção de executivos. Já o plano de outorga de ações visa reforçar a mentalidade de dono e reter talentos, além de alinhar interesses com os *stakeholders*.

## OPORTUNIDADES INTERNAS

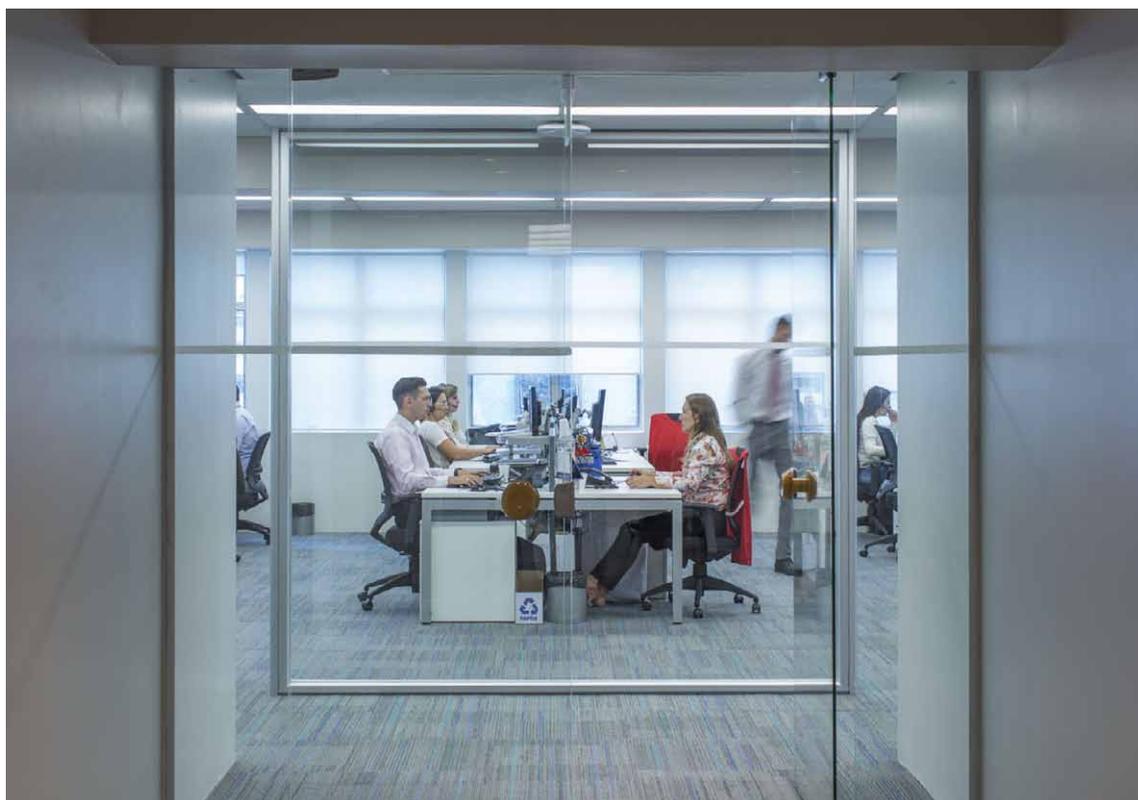
No Ultra, os funcionários são estimulados a desenvolver suas carreiras internamente, fortalecendo os vínculos com a organização e a preservação de talentos.

A companhia incentiva a movimentação entre as diferentes áreas e negócios e dispõe de ferramentas internas para buscar profissionais para o preenchimento das posições em aberto no Centro Corporativo e demais unidades de negócios, pois acredita que as movimentações internas proporcionam novos desafios e uma visão mais abrangente ao colaborador.

A estratégia tem surtido efeito: em 2015, cerca de mil funcionários movimentaram-se entre áreas de uma mesma unidade de negócio ou para outras unidades da empresa.



Escritório Ultra - Edifício Monte Branco



## Colaboradores Ultra

### REGIÃO NORDESTE

2013	1.516
2014	3.610
2015	3.910

### REGIÃO NORTE

2013	119
2014	2.773
2015	3.022

### REGIÃO SUL

2013	1.037
2014	1.063
2015	1.154

### REGIÃO CENTRO-OESTE

2013	241
2014	237
2015	254

### REGIÃO SUDESTE

2013	5.582
2014	5.628
2015	5.631

### INTERNACIONAL

2013	719
2014	667
2015	626

### TOTAL

2013	9.214
2014	13.978
2015	14.597

## PESQUISA DE CLIMA

A gestão do clima é um tema tratado há muito tempo no Ultra. Como parte da evolução do processo de gestão de pessoas, a partir de 2012, a pesquisa de clima deixou de ser feita no âmbito de cada unidade de negócio e passou a ser realizada de maneira consolidada. Entre os meses de agosto e setembro, o Ultra realizou a Pesquisa de Clima 2015. Este foi o segundo ciclo em que a pesquisa foi aplicada a todos os negócios em conjunto, a fim de avaliar os diferenciais e reconhecer oportunidades de evolução, a partir da percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sobre as melhores práticas de gestão. O processo foi coordenado em parceria com a consultoria internacional Hay Group, especializada em estudos de clima e engajamento. A adesão totalizou 86% e o índice de favorabilidade demonstrou uma evolução de oito pontos percentuais, atingindo 71%. O desafio do Ultra é buscar continuamente a superação, tendo como norte posicionar-se entre as melhores empresas do mercado em gestão do clima, alinhado ao seu propósito de ser referência mundial em multinegócios.

# 86%

dos colaboradores participaram da pesquisa de clima em 2015

## Desenvolvimento de lideranças

### ESSÊNCIA ULTRA

O Ultra lançou, em junho de 2015, um programa de formação de lideranças chamado "Essência Ultra". A previsão é que aproximadamente 650 líderes entre diretores, gerentes e coordenadores sejam capacitados até o final de 2017.

Baseado em metodologia específica para o desenvolvimento de líderes, o programa tem conteúdo integralmente customizado a partir do modelo de negócio do Ultra e combina competências relacionadas ao pensamento estratégico, gestão de negócios e gestão de equipes de alto desempenho.

O programa é formado por seis módulos e funciona também como uma importante ferramenta de diagnóstico e influência na cultura organizacional.

LÍDERES ULTRA	2013	2014	2015
Presidente	1	1	1
Diretor-Superintendente	5	6	6
Diretor	23	27	28
Gerentes	766	1.237	1.342
Coordenadores e Consultores	40	66	80
<b>TOTAL</b>	<b>835</b>	<b>1.337</b>	<b>1.457</b>

### NOVOS TALENTOS

Além do desenvolvimento de seus funcionários em conhecimento e habilidades diversificadas, a cultura de multinegócios também exige uma contínua atração de novos talentos e competências. Nesse sentido, aproximadamente 300 jovens ingressam no Ultra, anualmente, por meio dos programas de estágio, de trainee e de jovens profissionais, cumprindo uma agenda intensa de desenvolvimento, que inclui treinamentos técnicos e comportamentais, *job rotation* e desenvolvimento de projetos. Assim,

eles conseguem ter contato com a abrangência e a diversidade de oportunidades do Ultra. Com o objetivo de expor sua marca para os profissionais iniciantes e recém-formados que desejam ingressar no mercado de trabalho, a companhia utiliza-se de todos os meios existentes, incluindo a participação em feiras de recrutamento, realizadas anualmente pelas principais universidades brasileiras, bem como o uso intensivo de indicações e das mídias sociais.

NOVOS TALENTOS	2013	2014	2015
Estagiários / Trainees	252	263	284

## Universidade Ipiranga

Lançada em 2014, busca promover o desenvolvimento de funcionários e clientes da Ipiranga para fortalecer as competências do negócio e incentivar o aprendizado contínuo. Para tanto, oferece uma estrutura com conteúdos presenciais e *online*, em uma plataforma de ensino à distância, que favorece o compartilhamento de conhecimento. A Universidade Ipiranga é composta por duas frentes: a Escola de Formação, dedicada à atualização dos funcionários, e a Escola de Varejo, com foco na capacitação de revendedores, franqueados, distribuidores autorizados e equipes, em parceria com instituições como Fundação Dom Cabral, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e Fundação Getúlio Vargas na criação de cursos customizados. Em 2015, aproximadamente 115 mil horas foram investidas no treinamento dos funcionários.

## Academia *Online*

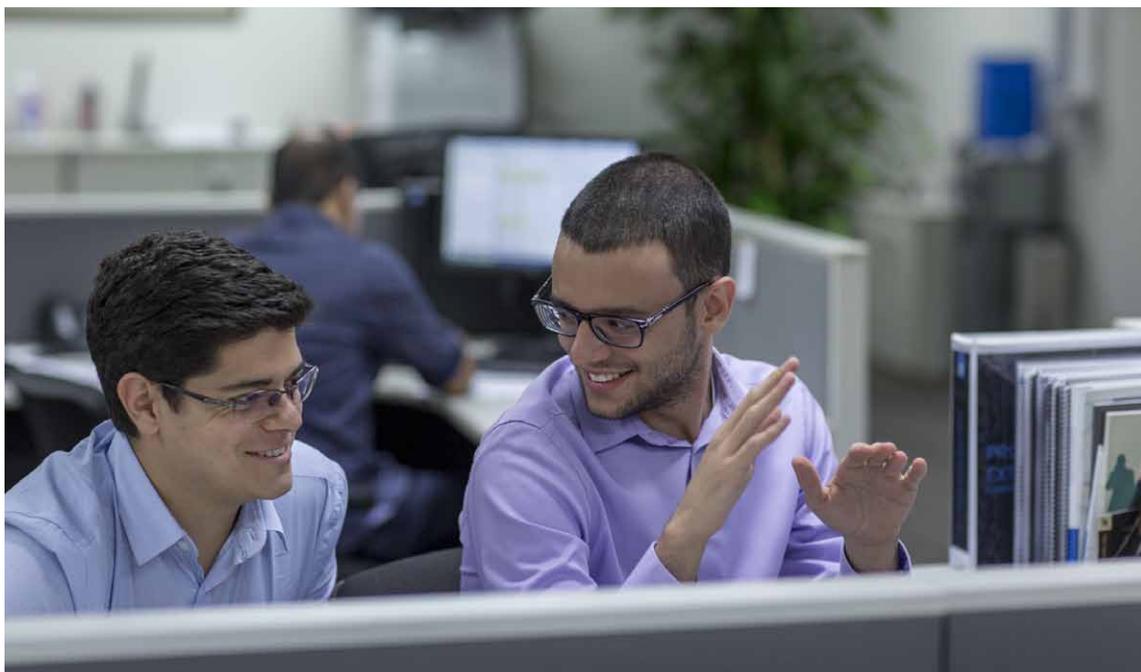
A Ultragas lançou em 2015 a Academia *Online*, nova plataforma de educação à distância, dinâmica e interativa, que oferece treinamentos com foco no autodesenvolvimento. A Academia Online replica em um ambiente interativo os treinamentos técnicos e comportamentais específicos, com foco na capacitação da força de vendas da Academia Ultragas. Além disso, reúne conteúdos de *e-learning* com tutoriais sobre os principais processos, sistemas e ferramentas utilizados pela empresa.

## Portal do Saber da Ultracargo

A ferramenta de ensino à distância reúne diferentes canais (*podcasts*, vídeos *online*, seminários e textos) para ampliar as fontes de captação e interação entre colaboradores de níveis hierárquicos distintos, priorizando o desenvolvimento e a troca de informações técnicas entre as áreas operacionais. Os conteúdos são desenvolvidos pelas universidades de Harvard e Chicago, nos EUA, e produzidos também pela empresa.

## Programa de Treinamento em Varejo

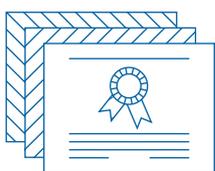
A Extrafarma realiza parcerias com secretarias municipais de educação para divulgação do Programa de Treinamento em Varejo, dirigido a jovens entre 19 e 24 anos de idade e ensino médio concluído. O treinamento possibilita aos jovens qualificação profissional em varejo, e, ao final, a Extrafarma seleciona os alunos mais destacados da turma para atender sua expansão de lojas, gerando emprego e mão de obra qualificada nas comunidades.



Escritório matriz

# Filosofia Socioambiental e Sustentabilidade

A sustentabilidade representa um dos principais pilares da cultura empresarial do Ultra.



28

indicadores de desempenho e gestão

5

pilares socioambientais são monitorados em todas as empresas do grupo

A sustentabilidade representa um dos principais pilares da cultura empresarial do Ultra, favorecendo o crescimento da companhia há quase 80 anos. Nessa longa trajetória, as premissas são a valorização da ética nos negócios, da cultura de cidadania e da busca pela excelência nos padrões de saúde, segurança e meio ambiente, entre outras diretrizes descritas no Modelo de Sustentabilidade.

Ano após ano, as operações do Ultra têm evoluído e se consolidado à luz da diretriz da responsabilidade socioambiental. Na prática, a conduta responsável, ética e transparente dos negócios se materializa em diferentes programas de excelência operacional, adaptados aos respectivos produtos e serviços, além de ações socioambientais nas comunidades das regiões em que está presente, relacionadas ao trabalho, à educação e à cultura.

O Modelo de Sustentabilidade Ultra abrange cinco pilares – Segurança, Meio Ambiente, Pessoas, Produtos e Serviços e Cadeia de Valor, que se desdobram em 28 indicadores de desempenho e gestão, e estão alinhados às diretrizes corporativas de sustentabilidade. Em função das especificidades de cada mercado em que operamos, nossos negócios mantêm políticas individuais relacionadas à atuação socioambiental, de saúde e segurança que têm como base essas diretrizes.

Para apoiar o acompanhamento e a escolha das ações contempladas pelos temas definidos no âmbito do Modelo de Sustentabilidade, o Ultra também monitora, anualmente, um conjunto de indicadores de desempenho e gestão, abrangendo aspectos distintos, nas esferas econômica, social e ambiental. Os dados integram a matriz de decisões da companhia, a exemplo das iniciativas previstas no plano de investimentos orgânicos.

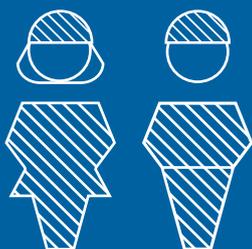
# Prioridades para a sustentabilidade corporativa Ultra

Conheça os 17 indicadores monitorados pelo Ultra de maneira consolidada



## SEGURANÇA

- Taxa de frequência, taxa de gravidade de acidentes e número de óbitos
- Análise do risco operacional
- Reclamações ou manifestações da comunidade



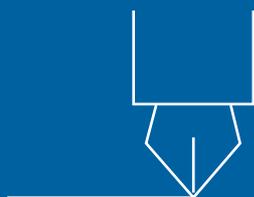
## PESSOAS

- Análise de desempenho
- Participação de funcionários como palestrantes externos
- Carga horária relativa de treinamentos
- Taxa de rotatividade
- Movimentação interna
- Participação em comitês de trabalho
- Resultados da pesquisa de clima



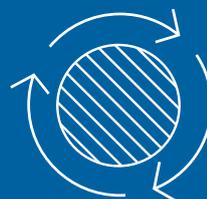
## MEIO AMBIENTE

- Emissões de gases de efeito estufa (escopo 1 e 2)
- Consumo total de água
- Consumo de energia total
- Resíduos destinados e dispostos



## PRODUTOS E SERVIÇOS

- Número de participações da empresa em universidades, associações e grupos técnicos
- Não conformidades encontradas nos produtos e/ou serviços



## CADEIA DE VALOR

- Treinamento de revendas e distribuidores

---

Governança corporativa como elemento-chave na criação de valor

## Balanço Social Ultra 2015

em mil R\$

### 1) Base de Cálculo

Lucro Líquido (LL)	1.512.973
Resultado Operacional (RO)	2.961.530
Folha de Pagamento Bruta (FPB)	996.451

### 2) Indicadores Sociais Internos

	Valor	% Sobre FPB	% Sobre LL
Alimentação	92.042	9,2%	6,1%
Encargos sociais compulsórios	340.675	34,2%	22,5%
Previdência privada	22.924	2,3%	1,5%
Saúde	101.956	10,2%	6,7%
Segurança e medicina no trabalho	11.153	1,1%	0,7%
Educação	978	0,1%	0,1%
Capacitação e desenvolvimento profissional	12.482	1,3%	0,8%
Participação nos lucros ou resultados	221.429	22,2%	14,6%
Outros	86.080	8,6%	5,7%
<b>Total - Indicadores Sociais Internos</b>	<b>889.719</b>	<b>89,3%</b>	<b>58,8%</b>

### 3) Indicadores Sociais Externos

	Valor	% Sobre RO	% Sobre LL
Educação e Cultura	3.262	0,1%	0,2%
Outros (Doações e Inden. danos causados)	16.892	0,6%	1,1%
<b>Total das Contribuições para a Sociedade</b>	<b>20.154</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,3%</b>
Tributos (excluídos encargos sociais)	1.389.061	46,9%	91,8%
<b>Total - Indicadores Sociais Externos</b>	<b>1.409.215</b>	<b>47,6%</b>	<b>93,1%</b>

### 4) Indicadores Ambientais

Relacionados com a operação da empresa	49.142	1,7%	3,2%
<b>Total dos Investimentos em Meio Ambiente</b>	<b>49.142</b>	<b>1,7%</b>	<b>3,2%</b>



Turma Ultra Formare 2016

## ULTRA FORMARE, uma escola para a vida

Nos últimos anos, mais de uma centena de colaboradores tem atuado, voluntariamente, como educadores, orientadores ou monitores do Ultra Formare, programa de ensino profissionalizante gratuito destinado a alunos de escolas públicas localizadas nas proximidades da sede da Ultrapar, na cidade de São Paulo. A iniciativa tem como objetivo desenvolver as potencialidades dos jovens para o mercado de trabalho, provenientes de famílias de baixa renda para integrá-los à sociedade, como profissionais e cidadãos, por meio da ação de voluntários. Em 2015, o programa formou a 14ª turma de alunos, com a participação de 20 jovens. Desde que o projeto foi iniciado, em 2002, já se formaram 258 estudantes. Atualmente 39 ex-alunos do Formare trabalham nas unidades de negócio do Ultra.

# Modelo de negócio Ultra

POR QUE  
NOSSO PROPÓSITO

Ser referência mundial em multinegócios

O QUE  
NOSSAS DIRETRIZES

Ser um dos líderes e consolidadores em nossos mercados de atuação

Ser a organização multinegócios referência em rentabilidade e reputação

Desenvolver nossos negócios com foco nos clientes e consumidores de nossos clientes

Ter abertura para ampliação do nosso posicionamento multinegócios com diferentes modelos societários

Ter prontidão de lideranças necessárias para nosso crescimento

COMO  
NOSSOS VALORES

Agimos como empreendedores e donos do Ultra

Somos orientados para resultados

Valorizamos simplicidade e humildade

Cultivamos relações de parceria internas e externas

Atuamos com espírito de servir aos nossos clientes

Somos uma equipe de alto desempenho

DE QUE FORMA  
NOSSOS PILARES

Cultura Única

Lideranças Multinegócios

Sinergia entre Negócios

Excelência em Processos

Inteligência Digital

Solidez Financeira

QUEM  
NOSSAS  
COMPETÊNCIAS

Visão Sistêmica

Foco em Resultados

Orientação para o Cliente

Alinhamento de Interesses

Mentalidade Multinegócios

Autonomia com Responsabilidade

Desenvolvimento de equipes de alto desempenho

Liderança Inspiradora

---

# Nossos negócios

Aproveitando a posição diferenciada conquistada em cada um de seus negócios e o profundo conhecimento em seus mercados de atuação, o Ultra seguiu inovando em produtos e serviços e aprofundou a criação de valor cruzado entre seus negócios.



**NESTE CAPÍTULO**

- Ipiranga
- Oxitenó
- Ultragaz
- Ultracargo
- Extrafarma

# Ipiranga

A estratégia de diferenciação, por meio da inovação constante na oferta de produtos e serviços e de conveniência, tem produzido resultados significativos de satisfação e fidelização para clientes e revendedores, com maior geração de valor para toda a cadeia.

22%  
Participação de mercado

A Ipiranga atua na distribuição e comercialização de combustíveis e lubrificantes com uma ampla rede de postos em todo país. Os postos, assim como as lojas am/pm e outros serviços oferecidos, são administrados por revendedores e franqueados conveniados. Mais do que contribuir para o abastecimento de combustíveis no Brasil, a Ipiranga oferece conveniência na cidade ou na estrada com serviços completos para os usuários e seus veículos.

O crescimento nos volumes do mercado de combustíveis é influenciado por alguns direcionadores principais. A expansão da venda de combustíveis

para veículos leves (ciclo Otto) é determinada pelo crescimento da frota de veículos – nos últimos dois anos apresentou um crescimento médio anual de 5%, apesar da recente redução no licenciamento de novos veículos –, combinado a níveis de emprego e renda da população. Já os volumes de diesel são influenciados pelo desempenho geral da economia.

Coerente com a estratégia de expansão da rede nos mercados do Centro-Oeste, Nordeste e Norte, a Ipiranga agregou mais 125 postos em 2015 nestas regiões, contribuindo para que a rede atingisse um total de 7.230 postos no país ao final do ano.



# Vantagens competitivas

- Segunda maior distribuidora de combustíveis do país e a maior entre as de capital privado, com presença em todo o território nacional.

- Estratégia focada na expansão da rede nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte (Conen), onde o consumo cresce mais que nas demais regiões e há maior potencial para abertura de postos.

- Investimentos em ampliação e construção de bases logísticas para oferecer suporte ao fornecimento de combustíveis.

- Estratégia de diferenciação por meio da oferta de produtos e serviços inovadores, que proporcionam receita adicional aos postos e contribuem para o aumento do fluxo e para a fidelização dos clientes.

## VOLUME DE VENDAS mil m<sup>3</sup>

2013	24.758
2014	25.614
2015	25.725

## RECEITA LÍQUIDA R\$ milhões

2013	53.384
2014	58.830
2015	65.350

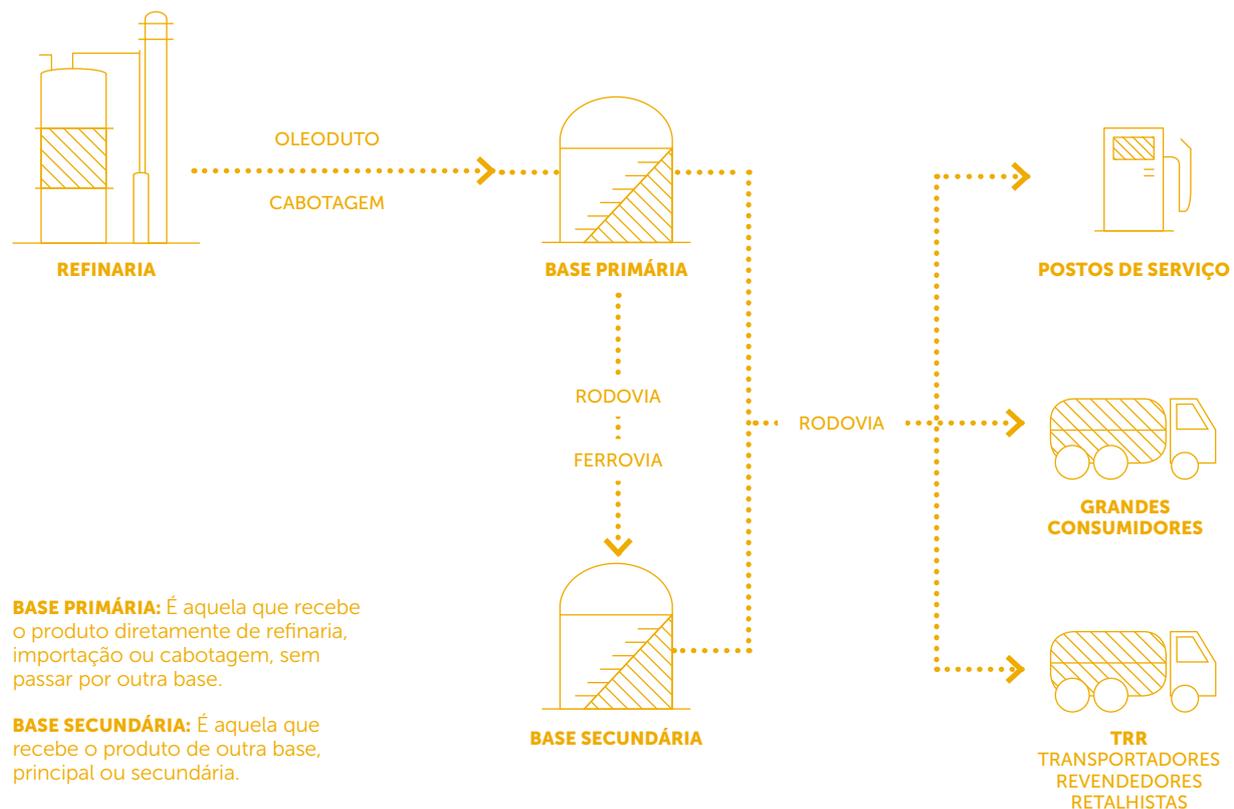
## EBITDA R\$ milhões

2013	2.030
2014	2.288
2015	2.769

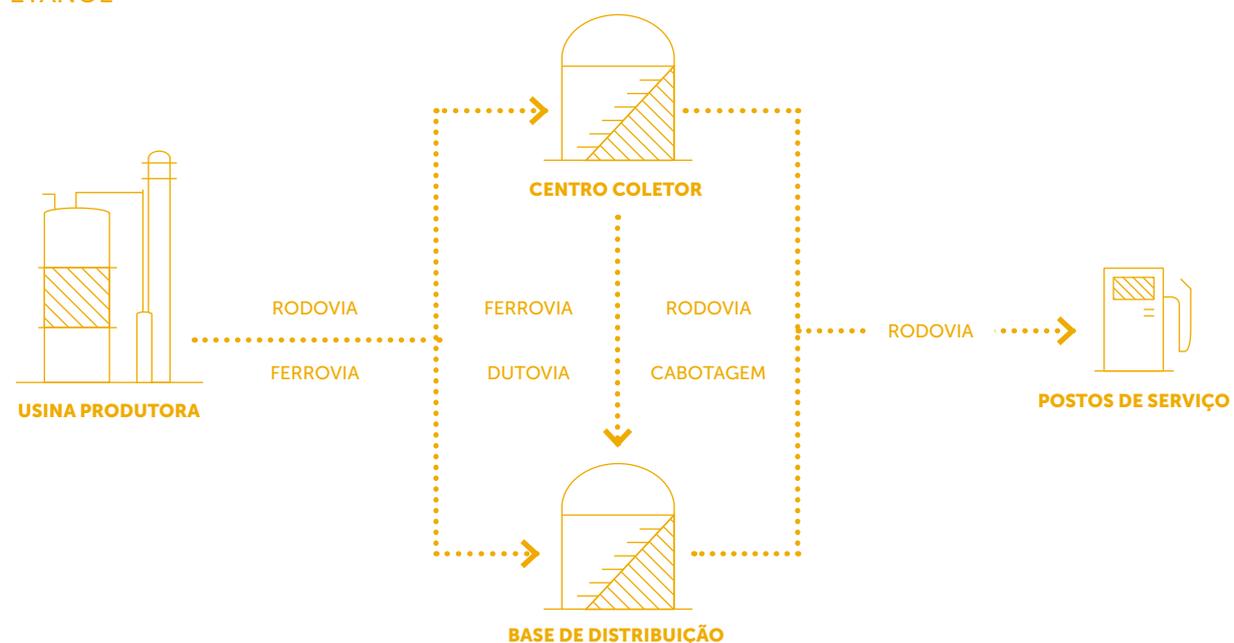


# Produção e distribuição de combustíveis no Brasil

## DERIVADOS DE PETRÓLEO

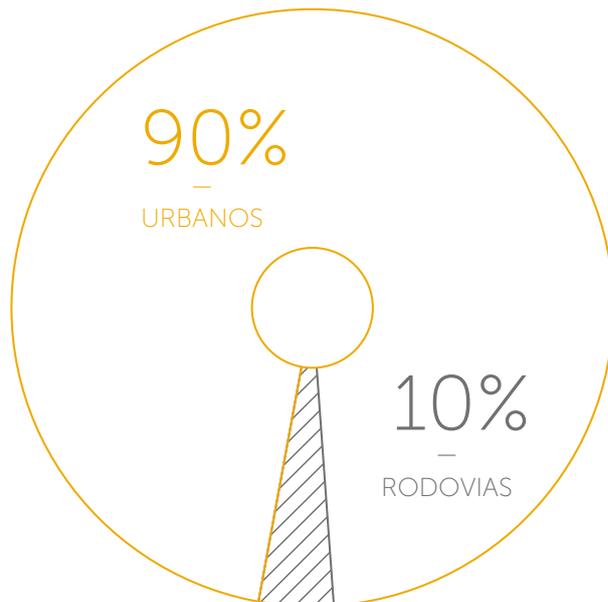


## ETANOL



## POSTOS IPIRANGA

7.230  
—  
POSTOS IPIRANGA



1.159  
Postos Ecoeficientes

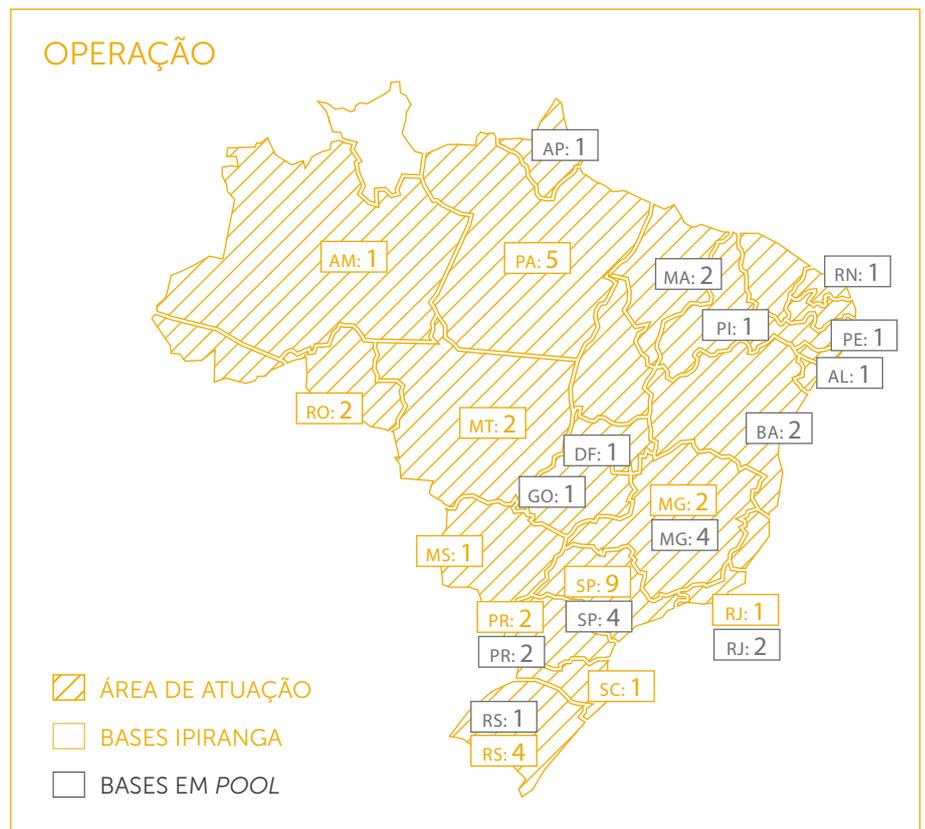
Um dos carros-chefes da estratégia de diferenciação é a am/pm, que desfruta da condição de maior rede de lojas de conveniência do país, crescendo 12% no comparativo anual e encerrando 2015 com 1.910 pontos abrigados em postos Ipiranga, ampliando a oferta de produtos, serviços e conveniência. Como exemplo mais recente disso, lançou duas novas configurações para as lojas am/pm em São Paulo: a am/pm com conceito de conveniência ainda mais ampliado, como um minimercado de bairro, para os postos urbanos, com oferta de produtos frescos – como frutas, verduras, carnes, floricultura e uma gama maior na linha de refeições rápidas e a am/pm Estação formatado para postos de rodovia – que oferece, em um único lugar, uma série de produtos e serviços muito úteis nas estradas, como *wi-fi*, recarga de celular e *lounge* interno de descanso, itens fundamentais para o bem-estar dos viajantes. Disponibiliza banheiros amplos e confortáveis, com destaque para o banheiro da família, uma área para crianças e oferta de alimentação diversificada, além de padaria com cafeteria.

Outras iniciativas visando a diferenciação vêm sendo adotadas nos últimos anos, com comprovado sucesso. As padarias instaladas nas lojas am/pm, que se firmaram como um forte elemento de fidelização e

ampliação da rentabilidade. A rede de padarias já se transformou na maior do Brasil, com 521 unidades.

Outro conceito recente na estratégia de diferenciação é o das *beer caves*, que oferecem cervejas diferenciadas em um contêiner refrigerado que mantém a temperatura abaixo das geladeiras convencionais para o consumidor e

54  
bases logísticas e *pools*



## DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

Em 2015, a Ipiranga ampliou suas ações em comunidades do seu entorno com o Projeto Integrar Arte e Vida. Desenvolvido nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, o projeto tem o objetivo de promover o desenvolvimento humano por intermédio da cultura e do esporte, e oferecer novas oportunidades aos jovens envolvidos. Já o Programa Semeando Cidadania, que possui abrangência nacional, promove e incentiva a educação pela leitura com a distribuição de livros infanto-juvenis, teve sua abrangência ampliada por meio do programa SIGA+.

Quinze Postos Ecoeficientes receberam, de forma inédita no setor, o Selo Procel Edificações, a certificação de eficiência energética em edificações do Inmetro e Eletrobras/Procel, com etiqueta "A" nas categorias avaliadas. Além disso, os postos receberam bonificações em racionalização de água, inovações técnicas e energia solar fotovoltaica. São os primeiros postos de serviços com esta certificação no país. Um dos Postos Ecoeficientes da rede também recebeu o selo LEED Gold, concedido pelo *Green Building Council* (GBC), organização americana que avalia empreendimentos voltados ao desenvolvimento sustentável. Ao final de 2015, a Ipiranga contava com 1.159 Postos Ecoeficientes, um crescimento de 25% sobre 2014.

1.910  
lojas am/pm  
(a maior rede de lojas de  
conveniência no país)

contribuem para fidelizar clientes com elevado padrão de consumo, reforçando a estratégia de vendas das lojas am/pm. Já foram implantadas, desde fevereiro de 2014, 237 unidades de *beer caves* em postos Ipiranga, em 19 estados brasileiros.

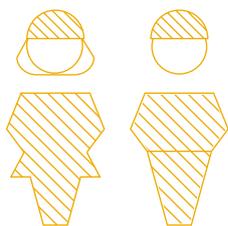
A operação da am/pm Suprimentos também foi ampliada em 2015. Além do Centro de Distribuição no Rio de Janeiro inaugurado em 2014, foram criados três novos CDs nos estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. A am/pm Suprimentos garante o suprimento das lojas am/pm com um mix completo, entrega centralizada, facilitando ainda mais a gestão das franquias pelos franqueados.

Também compõem a estratégia de diferenciação da Ipiranga as redes Jet Oil e Jet Oil Motos. A Jet Oil é uma rede especializada na troca de óleo de carros. O Jet Oil encerrou 2015 com 1.215 unidades, enquanto que o Jet Oil Motos, que oferece o mesmo serviço com foco em motos, encerrou o ano com 251 unidades. A Ipiranga passou a oferecer novas tecnologias para pagamento, identificação do consumidor e transmissão ao vivo do atendimento ao cliente. As mudanças abrangeram nova programação visual e

o programa de treinamento para o VIP (Vendedor Ipiranga de Pista) – como são conhecidos os frentistas na Ipiranga.

O Km de Vantagens, programa de fidelização da Ipiranga, atingiu em 2015 a marca de 21 milhões de fidelizados, consolidando-se como o maior programa do gênero do país.

O ConectCar, serviço de meio de pagamento eletrônico de pedágios, estacionamentos que oferece descontos em combustíveis nos postos da rede Ipiranga, ganhou novo impulso em 2015 com a entrada de novo um parceiro estratégico: a Rede, do banco Itaú Unibanco. O novo parceiro agregou a possibilidade de exploração de novos modelos e canais de distribuição. Em 2015, o serviço contava com aproximadamente 660 mil *tags*, um incremento de 70% em relação ao ano anterior. O ConectCar já atua em 15 estados brasileiros, estando presente em 98% de todas as rodovias pedagiadas do país, e em mais de 170 estacionamentos, incluindo shoppings centers e aeroportos. Além de abrir cancelas de pedágios e estacionamentos, o *tag* pode ser utilizado em postos credenciados, com desconto nos abastecimentos, trocas de óleo no Jet Oil e lojas am/pm.



2.864  
funcionários

# Destaques em 2015

- **Expansão da rede** em 174 postos, 202 am/pm, 129 Jet Oil e 161 padarias.
- **Crescimento** de 17% dos participantes do Km de Vantagens, superando a marca de 21 milhões de inscritos.
- **Chegada** de novo parceiro estratégico no ConectCar, ampliando as oportunidades de distribuição do serviço.
- **O ConectCar** alcançou 660 mil tags ativos.
- **am/pm Suprimentos** – CDs no Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.
- **am/pm modelo ampliado para postos urbanos e am/pm Estação para postos de rodovia** – inauguração de novas configurações do conceito am/pm.

## Prêmios

- Eleita a empresa mais sustentável do setor de varejo pelo *Guia Exame de Sustentabilidade*, edição 2015, publicado anualmente pela revista Exame.
- Eleita, pelo quinto ano consecutivo, a melhor empresa do Brasil no segmento Atacado pela *Melhores e Maiores*, da revista Exame.



Nova configuração  
am/pm em  
São Paulo-SP



# Oxiteno

A Oxiteno desenvolveu em seus mais de 40 anos de existência uma forte capacidade tecnológica em tensoativos, permitindo o foco na produção de especialidades químicas, o que se transformou em elemento-chave de diferenciação.

## Líder na produção de tensoativos na América Latina

9

países

12

unidades industriais

1.806

funcionários

Desde 2003, a companhia tem se internacionalizado e hoje conta com 12 bases produtivas, distribuídas por cinco diferentes países – Brasil, México, Uruguai, Estados Unidos e Venezuela. A empresa também conta com representações comerciais na Argentina, Colômbia, Bélgica e China. A distribuição geográfica permite à Oxiteno manter posição dominante na América Latina, propiciando vantagens estratégicas: aproveitamento de matérias-primas em condições competitivas, intercâmbio de conhecimento e proximidade com o cliente.

A Oxiteno deu passos significativos em 2015 para ampliar a sua presença na América do Norte, aprofundando o seu processo de internacionalização, com o anúncio da construção de uma planta de alcoxilação em Pasadena, no estado do Texas (EUA). Os investimentos programados para a nova unidade somam US\$ 113 milhões ao longo de 2016 e 2017. A nova planta permitirá à Oxiteno competir com maior efetividade no mercado de tensoativos dos Estados Unidos, aprofundando sua presença no bloco econômico do NAFTA. A presença

nesse mercado também se revela estratégica devido à possibilidade de aproveitamento do *shale gas* (o gás de xisto, como é conhecido no Brasil) como matéria-prima.

Também em 2015, a Oxiteno finalizou o projeto de ampliação da capacidade de produção de especialidades químicas em Coatzacoalcos, no México, em 30 mil toneladas, duplicando a capacidade da planta já em operação no local. A capacidade adicional possibilitará suprir principalmente as necessidades da região do NAFTA. A ampliação levou em conta diversas iniciativas sustentáveis, como o resfriamento do reator pela tecnologia *air cooler*, que dispensa o uso da água e a adoção de um sistema de segurança digital de última geração, que permite operar a unidade automaticamente.

Outro traço da cultura corporativa da Oxiteno é o forte lastro em inovação, com investimentos e esforços significativos dedicados ao desenvolvimento de produtos. Nesse processo, a companhia também se destaca pelo foco na utilização de matérias-primas renováveis, que já



Saiba mais na versão online do relatório em [www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br)

## Vantagens competitivas

- Maior produtor de especialidades químicas da América Latina.
- Única produtora de óxido de eteno no Brasil e de álcoois graxos da América Latina.
- Manutenção de capacidades de produção superior à demanda brasileira.
- Domínio da tecnologia de tensoativos, o que assegura constante diferenciação em mercados dinâmicos, como a área de cosméticos.
- Investimentos constantes e substanciais em inovação, com o desenvolvimento de produtos por meio de cocriação com os clientes.

### VOLUME DE VENDAS mil ton

2013	776
2014	780
2015	725

### RECEITA LÍQUIDA R\$ milhões

2013	3.278
2014	3.414
2015	4.082

### EBITDA R\$ milhões

2013	441
2014	404
2015	740



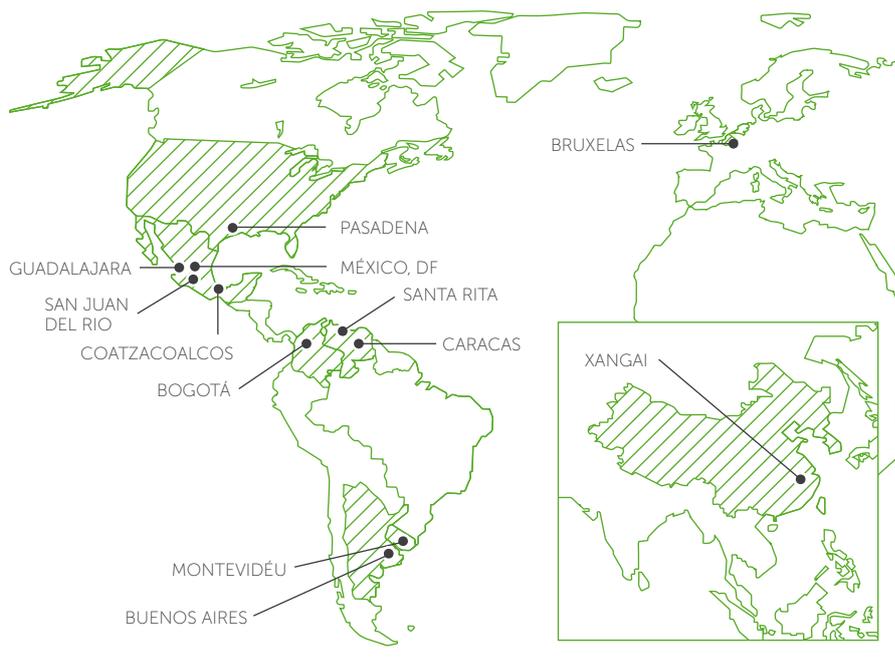
## Destaques em 2015

- **Aprovação** da construção de uma planta de alcoilação em Pasadena, no estado do Texas (EUA), com investimentos programados de US\$ 113 milhões.

- **Ampliação** da capacidade de produção de produtos alcoilados no México.

- **Investimentos** em modernização nas demais unidades industriais.

## PRESENÇA INTERNACIONAL



respondem por 25% de participação em todos os negócios da companhia. Outra forte característica é a atuação em estrita sintonia com o cliente por meio de cocriação de soluções. A Oxitenno desfruta, por conta dessa combinação de esforços, de diferenciais competitivos significativos: é a maior produtora de especialidades químicas e de álcoois graxos da América Latina e a única produtora de óxido de eteno no Brasil.

A Oxitenno realiza constantes adequações de suas unidades produtivas às crescentes e diversificadas necessidades do mercado, por meio de investimentos em expansão, manutenção e modernização das plantas. A fábrica de Triunfo (RS) recebeu, por exemplo, no final de 2014, um novo sistema de controle. O projeto, que envolveu a aquisição de equipamentos e *software*, proporcionou como benefícios maior segurança, estabilidade e eficiência no controle dos cerca de mil instrumentos distribuídos pelas plantas. Em janeiro de 2015, a Oxitenno inaugurou uma nova sala de controle mais moderna e capaz de gerenciar todos os processos também na unidade de Suzano (SP). Entre os benefícios da mudança está a possibilidade de um mesmo operador gerenciar os processos ao mesmo tempo das duas plantas existentes no local.

No sentido de aprimorar constantemente

os seus processos, a Oxitenno iniciou 2015 com a obtenção de importantes certificações para as unidades de Camaçari (BA) e San Juan del Rio (México) pela ISO 22716, na área de boas práticas de fabricação. A certificação estabelece critérios rigorosos para procedimentos que vão desde a definição de fornecedores até a entrega do produto acabado ao cliente, passando por todas as etapas de manufatura. O reconhecimento é uma das etapas do programa Qualidade como Valor em *Home & Personal Care* (HPC).

Em janeiro de 2015, duas unidades da Oxitenno atingiram pontos importantes em relação a boas práticas de qualidade e segurança. A unidade de Triunfo concluiu os trabalhos para a obtenção da certificação OHSAS 18001, passando com sucesso pela auditoria externa no fim de dezembro de 2014. No mesmo mês, a unidade de Guadalajara (México) renovou o prazo de validade para a certificação da norma ISO 9001:2008.

A unidade de Guadalajara ainda conquistou, em dezembro de 2014, a certificação BRC, que estabelece padrões aceitos globalmente em termos de segurança e qualidade. A certificação foi um passo importante para fortalecer ainda mais o relacionamento da Oxitenno com os clientes do mercado de alimentos.

## INOVAÇÃO

R\$ 41 mi  
investidos em 2015

3 centros  
de P&D

133  
funcionários especialmente  
dedicados a P&D

## DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

A Oxiteno passou a apoiar atividades culturais no âmbito do Programa de Ação Cultural (ProAC), da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, que autoriza a conversão de até 3% do ICMS em patrocínio a iniciativas pré-aprovadas pelo governo paulista. A empresa já apoiou dois projetos contemplados pela medida: a 11ª Temporada de Dança do Teatro Alfa e o Projeto Emcena Brasil.

A planta piloto no centro de pesquisa e desenvolvimento em Mauá (SP), que desenvolve projetos de novos produtos antes da fabricação em escala industrial, realizou um estudo para avaliar o consumo de recursos naturais nas linhas de produção. O trabalho identificou novas oportunidades de redução do uso de insumos como álcool e energia elétrica. A unidade obteve, por exemplo, uma economia de 200 litros por mês, ao reutilizar a água usada na lavagem

de equipamentos e higienização. Uma vez concluída a avaliação detalhada dos resultados do projeto, a intenção é adotá-lo em outras unidades e centros de estudos da Oxiteno.

A unidade da Oxiteno no Uruguai recebeu, em 2015, cerca de 40 jovens que participaram de uma visita guiada às instalações da unidade da Oxiteno em Montevidéu. A iniciativa foi promovida em parceria com o Centro Educativo Los Pinos, ONG que mantém diferentes projetos sociais nos arredores da capital. De maneira integrada, as áreas de Segurança e Meio Ambiente, Produção e Recursos Humanos elaboraram um roteiro que permitiu aos futuros operários industriais conhecerem na prática o conteúdo a que tem acesso durante os sete meses de curso promovido pela ONG. Além de incentivar a formação de novos talentos, a Oxiteno tem como objetivo estreitar sua ligação com as comunidades próximas as suas instalações.

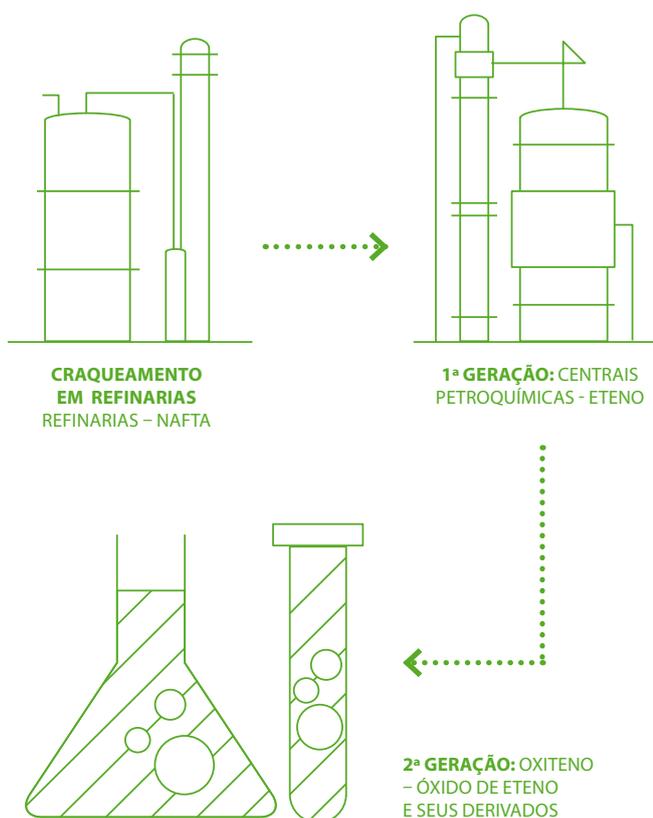
## Prêmios

Em 2015, a Oxiteno foi reconhecida mais uma vez pela revista VOCÊ S/A como uma das melhores empresas para se trabalhar.

Pela segunda vez consecutiva, a revista VOCÊ S/A reconheceu a Oxiteno como uma das melhores empresas para começar a carreira. O reconhecimento reforça os valores organizacionais da companhia, como "Excelência" e "Relacionamento", e coloca a Oxiteno em uma posição de destaque no que se refere à preocupação com o desenvolvimento de jovens profissionais e à promoção de um ambiente de oportunidades e crescimento com processos e programas bem avaliados pelo mercado e pelo público interno.

### Oxiteno

#### Posicionamento na cadeia petroquímica



#### Ampla cobertura das aplicações do óxido de eteno e seus derivados



# Ultragaz

A Ultragaz vem empreendendo, nos últimos anos, uma estratégia de diferenciação com a criação de novos nichos de mercado e proximidade com os clientes.

5,1 mil  
revendedores

23%  
Participação de mercado

A Ultragaz é a maior distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo - GLP do Brasil, com 23% de participação no mercado em 2015, e uma das maiores distribuidoras independentes do mundo em termos de volume vendido. Seu mercado é dividido em dois segmentos: envasado, formado substancialmente pelos consumidores residenciais, e o segmento granel, constituído principalmente por pequenas e médias empresas (PMEs), agronegócio e condomínios. As operações de GLP envasado atendem cerca de 11 milhões de domicílios espalhados por 23 estados, por meio de uma rede de cerca de 5,1 mil revendedores independentes. No segmento a granel, a Ultragaz conta em seu portfólio com aproximadamente 50 mil clientes comerciais, industriais e condomínios residenciais.

No segmento envasado, caracterizado por uma grande resiliência, a diferenciação pela inovação se apresenta principalmente em novas formas de relacionamento

com clientes e revendedores. Para atender essa demanda, destacamos o Ultragaz Connect, um aplicativo para *smartphones* que permite ao consumidor solicitar a entrega de botijões de gás. O aplicativo possibilita o atendimento do pedido pela revenda mais próxima, promovendo uma nova experiência de compra ao consumidor, ao garantir rapidez na entrega e ao aumentar a segurança para o consumidor, já que mostra a localização do caminhão e as fotos do motorista e do entregador. Em 2015 foram realizados mais de 30 mil *downloads* e aproximadamente 140 mil transações com o Ultragaz Connect. O aplicativo oferece vantagens para as vendas também – ao permitir, entre outros benefícios, a otimização da frota e da rede de distribuição e o aumento da produtividade das equipes de entrega. Com a iniciativa, a companhia não investe apenas na melhoria da gestão, mas também aposta na conquista de novos clientes por meio de um atendimento diferenciado.

Outra iniciativa é o Vale Ultragaz, um



## Vantagens competitivas

- Líder no mercado de distribuição de GLP, com uma fatia de 23% do mercado, que compreende aproximadamente 50 mil clientes no segmento granel, além de 11 milhões de domicílios no envasado.

- Única distribuidora de GLP a contar com uma rede de revenda exclusiva, que encerrou 2015 com quase 5,1 mil pontos.

- Ações de desenvolvimento de produtos e serviços fortemente lastreadas em inovação.

### VOLUME DE VENDAS mil ton

2013	1.696
2014	1.711
2015	1.697

### RECEITA LÍQUIDA R\$ milhões

2013	3.982
2014	4.091
2015	4.621

### EBITDA R\$ milhões

2013	281
2014	306
2015	357

cupom que pode ser adquirido pelo consumidor em uma rede de parceiros – supermercados, padarias e farmácias. Além de representar maior segurança e praticidade para o consumidor, o Vale Ultragaz oferece às revendas nova oportunidade de fidelização dos clientes. Em 2015, foram vendidos 804 mil vales. Além da ampliação de conveniência aos seus clientes, esta iniciativa exemplifica o potencial de benefícios cruzados entre negócios do Ultra, o Vale Ultragaz passou a ser vendido nas lojas da am/pm e da Extrafarma.

O segmento granel tem como importante frente estratégica a busca de novos clientes entre pequenas e médias empresas, em condomínios residenciais e no agronegócio. Um dos pontos fortes da estratégia nesse segmento é a oferta de soluções completas e convenientes para o cliente, acelerando o tempo de instalação. Em 2015, a Ultragaz acelerou a implementação do UltraPronto, uma modalidade de contratação dos serviços no segmento granel, lançada em 2014, que permite a instalação por meio de um



30 mil  
downloads

140 mil  
transações

## Seu gás a um clique de distância

- Aplicativo Ultragaz Connect para compra de botijões de gás.

Segurança e rapidez:

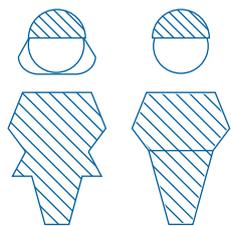
- > localização do caminhão e identificação do motorista e do entregador
- > pedido atendido pela revenda mais próxima.

- Vantagens também para as revendas: favorece otimização da frota e da rede de distribuição.



conceito de *turnkey* que reduz em 30% o prazo de execução do projeto no cliente.

Um outro pilar é a diversificação de soluções para diferentes usos do GLP, abrangendo usinas de asfalto, secagem de grãos e sementes, lavagem automotiva, aquecimento de aviários e gases especiais. Um exemplo disso foi o desenvolvimento e lançamento em 2015 de um implemento agrícola utilizado para eliminar ervas daninhas na lavoura sem o uso de agrotóxicos. Desenvolvido tomando como referência modelos importados dos EUA e da França, com as adaptações ao clima tropical, o implemento agrícola passou a conservar mais calor e a gastar menos energia, o que representa maior versatilidade e ganhos econômicos.



3.603  
funcionários

No segmento de grandes clientes, a Ultragaz firmou parceria de longo prazo para fornecimento de gás à Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), por meio de um projeto *built-to-suit*.

A Ultragaz incentiva seus fornecedores a participarem de projetos socioambientais que abordam as boas práticas de saúde, segurança e meio ambiente nas empresas, contemplando também as comunidades vizinhas. A definição da lista de participantes é feita com base no Índice de Qualificação do Fornecedor. Além de informações comerciais, a ideia consiste em dividir com esse público conceitos e informações relevantes sobre responsabilidade socioambiental.

Com o objetivo de qualificar a rede de revendedores, fortalecendo o canal de distribuição, o relacionamento comercial com a Ultragaz, a fidelização dos consumidores finais e contribuindo com o crescimento rentável das revendas, a Academia Ultragaz Revenda ofereceu, em 2015, o treinamento pré-operação para 205 revendas – programa de formação de novos operadores da marca, baseado em quatro pilares: Estratégia, Finanças, Vendas e Pessoas. O treinamento conta também com uma integração em uma base de produção e visitas a revendedores escola.

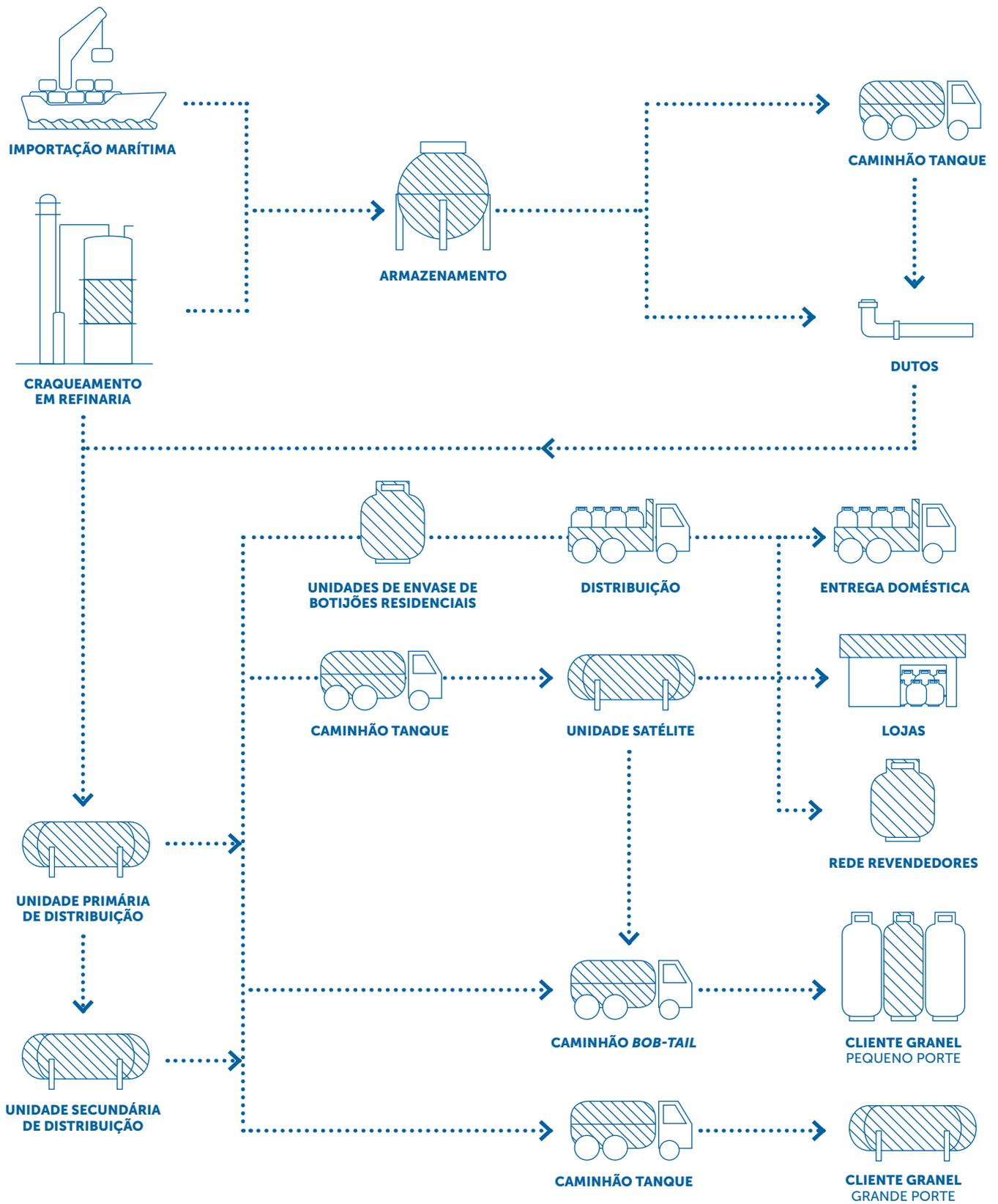
## Destaques em 2015

- **Aceleração** da implementação do UltraPronto, novo modelo que permite maior agilidade da instalação em pequenas e médias empresas.

- **Ultragaz passa a oferecer** o programa de fidelidade Km de Vantagens da Ipiranga aos seus clientes.

- **Lançamento da Academia Online** - plataforma de ensino à distância interativa oferecida aos funcionários.

# Distribuição de GLP no Brasil





Revendedor  
Ultragas

1,7

milhão de toneladas de GLP  
distribuídas ao ano

11

milhões de lares atendidos

50 mil

clientes comerciais, industriais  
e condomínios residenciais

## DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

Em parceria com a Júnior Achievement, a maior organização de educação prática em economia e negócios, a Ultragas contribui para despertar o espírito empreendedor nos jovens em idade escolar, visando facilitar o acesso ao mercado de trabalho por meio de programas educacionais. A Ultragas apoia o projeto como mantenedora e por intermédio de ações de voluntariado. Em 2015, a Ultragas aumentou o número de colaboradores envolvidos com o Projeto Júnior Achievement, que chegou a 221 colaboradores voluntários. As atividades aconteceram em 12 estados do Brasil e mais de 300 mil jovens foram beneficiados pelos programas.

A Ultragas mantém, no âmbito da Academia Revenda, o Projeto

Somar Sustentabilidade, que oferece treinamento aos revendedores sobre práticas sustentáveis, além de normas técnicas do segmento de distribuição de GLP. Por meio de *workshops*, o programa apresenta conceitos teóricos e iniciativas de projetos em curso, que podem ser replicados nas revendas. Alguns exemplos: Programa Ultragas Pega Pilhas, Baterias e Celulares; e Junte Óleo, Ultragas Coleta, Soya Recicla, iniciado em 2013, no estado de São Paulo.

A Campanha Junte Óleo: Ultragas Coleta e Soya Recicla é fruto da parceria entre a Ultragas, a Bunge (Soya) e o Instituto Triângulo. A cada dois litros de óleo usado, acondicionado em uma garrafa pet e entregue ao vendedor Ultragas, o consumidor recebe duas pedras de sabão biodegradável. Uma parte do óleo coletado é destinado a fazer sabão biodegradável e outra,

direcionada à produção de biodiesel. A Campanha teve início em 2014 em Caucaia (CE), em cidades do interior de São Paulo e na capital paulista. Em 2015, a campanha foi estendida a mais cidades da capital paulista, além de envolver a Baixada Santista e municípios da região de São José dos Campos. Até o final de 2015, haviam sido coletados mais de 300 mil litros de óleo em mais de 175 mil residências brasileiras, com a participação de 219 revendas Ultragaz. Em 2016, a previsão é envolver revendedores de Salvador (BA), Porto Alegre (RS) e Belo Horizonte (MG).

O projeto Ultragaz Cultural, criado e mantido com exclusividade pela companhia, busca promover e disseminar a cultura entre os jovens e crianças de diferentes comunidades, por meio de espetáculos e eventos educativos. O Ultragaz Cultural utiliza os incentivos fiscais da Lei Rouanet e conta com o apoio das Secretarias de Educação e Cultura e das prefeituras das cidades nas quais se apresenta. Já conquistou os prêmios Top Social ADVB 2008 e Marketing Best Responsabilidade

Social 2008. Entre 2008 e 2014, levou cinema e teatro a 125 mil pessoas em 22 estados brasileiros. Em 2015, o projeto Ultragaz Cultural adquiriu um novo formato: além de cinema e teatro, ofereceu oficinas educativas a mais de 12 mil crianças de escolas e instituições públicas de todo o país. O tema trabalhado foi a água e a necessidade da preservação dos recursos naturais. No total, 13 estados receberam o projeto. As apresentações aconteceram em uma tenda móvel montada em espaços públicos.

Ao longo de 2015, a Ultragaz promoveu visitas monitoradas dos revendedores à primeira Revenda Sustentável Ultragaz, inaugurada em 2014, no bairro da Bela Vista, em São Paulo (SP). Durante as visitas, os revendedores puderam conhecer um pouco mais os itens da Revenda Sustentável e receberam uma cartilha com instruções para a instalação de uma cisterna para captação de água da chuva. Está prevista a inauguração de uma nova loja em 2016, na cidade de Fortaleza (CE). Além disso, há mais duas unidades em planejamento: uma unidade em São Paulo e outra em Salvador (BA).

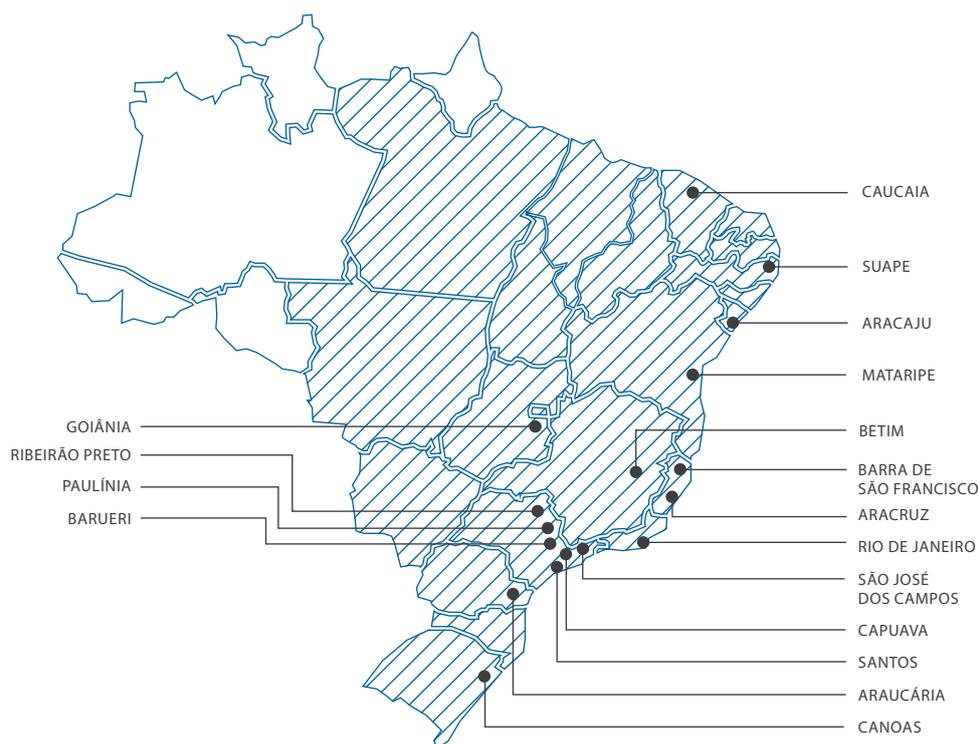
## ULTRAGAZ CULTURAL

**12 mil**  
crianças participaram de oficinas  
educativas em 2015

**125 mil**  
pessoas foram ao cinema  
e teatro em 6 anos

**22**  
estados participantes

## BASES DE ENGARRAFAMENTO DA ULTRAGAZ



# Ultracargo

Ano atípico exigiu engajamento e mobilização sem precedentes de toda a companhia para enfrentar e superar os desafios.

**5 mi**  
de toneladas  
movimentadas/ano



Saiba mais na versão online do relatório em [www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br)

A posição de liderança em armazenagem de granéis líquidos foi mantida em 2015, apesar dos desafios proporcionados pela conjuntura econômica adversa e pelo incêndio registrado no Terminal de Santos (SP).

A companhia continua a desfrutar de uma diferenciada disposição geográfica, conquistada nos anos anteriores, por meio de investimentos em expansão e aquisições, estando

presente em seis portos – Itaqui (MA), Suape (PE), Aratu (BA), Rio de Janeiro (RJ), Santos (SP) e Paranaguá (PR) – ao longo da costa brasileira.

A Ultracargo conta ainda, como diferencial competitivo, com uma escala operacional robusta, proporcionada por uma capacidade de armazenagem total superior a 630 mil metros cúbicos. Essa capacidade permite uma movimentação anual de cerca de 5 milhões de toneladas por ano.

## Vantagens competitivas

- Maior provedor de armazenagem de granéis líquidos do Brasil

- Distribuição ao longo de toda a costa brasileira, o que permite flexibilidade e melhor posicionamento para o aproveitamento de oportunidades

- Única do setor presente em mais de 3 portos

### OCUPAÇÃO EFETIVA mil m<sup>3</sup>

2013	696
2014	715
2015	655

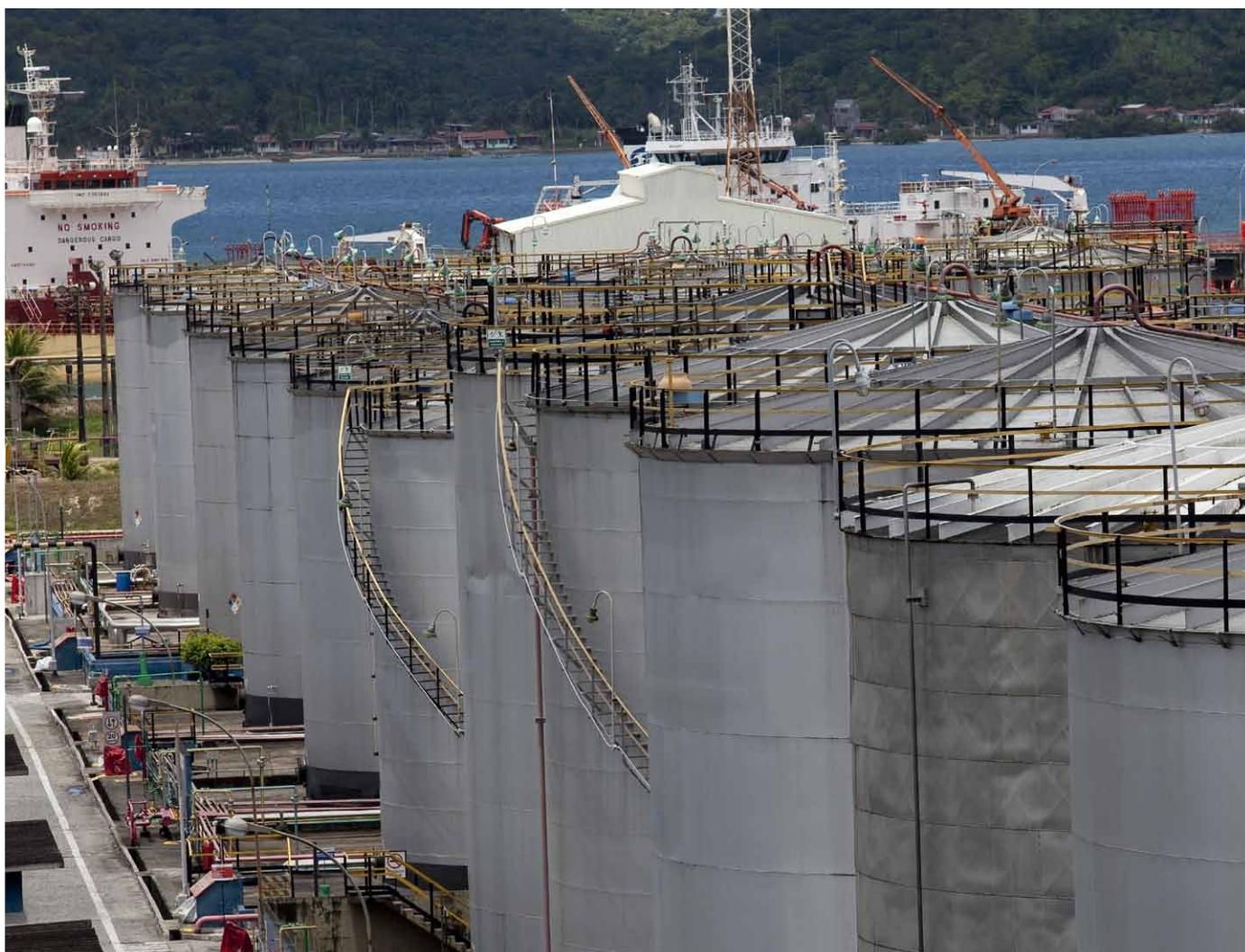
### RECEITA LÍQUIDA R\$ milhões

2013	332
2014	346
2015	316

### EBITDA R\$ milhões

2013	158
2014	167
2015*	26

\* EBITDA ex-Santos em 2015: R\$ 93 milhões



## Incidente em Santos

Em 2 de abril de 2015, a Ultracargo vivenciou um incidente de alto impacto que levou a uma mobilização sem precedentes para ser superado: parte do terminal operado pela Ultracargo em Santos (SP) foi atingido por um incêndio que durou nove dias e afetou seis tanques de etanol e gasolina. Não houve vítimas. Os seis tanques totalizavam uma capacidade de 34 mil m<sup>3</sup>, o que representa 4% da capacidade total da Ultracargo no Brasil, ou 10% da capacidade da Ultracargo no terminal de Santos.

O episódio exigiu esforços da Ultrapar e seus negócios para, em primeiro lugar, colaborar com as autoridades e prevenir ao máximo seus possíveis impactos sobre terceiros. Todas as atividades observaram os procedimentos e planos de emergência existentes e seguiram as estratégias do Corpo de Bombeiros e foram acompanhados por uma empresa especializada em atendimento a incidentes deste tipo contratada pela Ultracargo.

Entre outras iniciativas, a companhia mobilizou aproximadamente 200 brigadistas próprios em regime de 24 horas, que se juntaram às autoridades locais e aos bombeiros, auxiliando no combate ao incêndio. Sete rebocadores foram alugados e bombearam bilhões de litros de água do mar para os caminhões de combate ao fogo. A companhia também mobilizou todo o estoque de Líquido Gerador de Espuma (LGE) disponível no país e realizou importações. O produto é usado no combate a incêndios com hidrocarbonetos.

Depois, superado o incidente, a companhia se mobilizou para administrar suas consequências e promover a reparação e a recuperação do local. Em colaboração com a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) e sob sua coordenação direta, a Ultracargo realizou, desde o primeiro dia do incidente, o monitoramento e controle de risco ambiental na área de influência, atuando por meio de empresas especializadas.

O incidente levou a Ultracargo a ampliar sua estrutura de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade (SSMAQ) e criou a gerência corporativa de Segurança de Processos e Emergência, que ficará focada na melhoria dos processos operacionais e no atendimento de emergências. A Ultracargo, em conjunto com os demais negócios da Ultrapar, contratou empresas de consultoria para fazer uma avaliação e revisão dos sistemas de combate a incêndio, de respostas a emergências e de análise de riscos de segurança de processos. Além disso, a companhia criou o Programa Atitude Segura, que visa aprimorar os processos operacionais e de segurança da companhia. Uma das medidas previstas no projeto contemplou a contratação de uma empresa referência mundial em gestão de segurança, que realizou um diagnóstico dos processos atuais. O levantamento apontou possíveis pontos de aprimoramento que estão sendo trabalhados em um plano de ação.

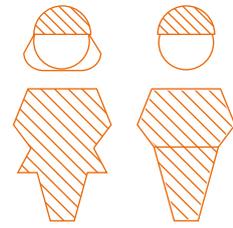
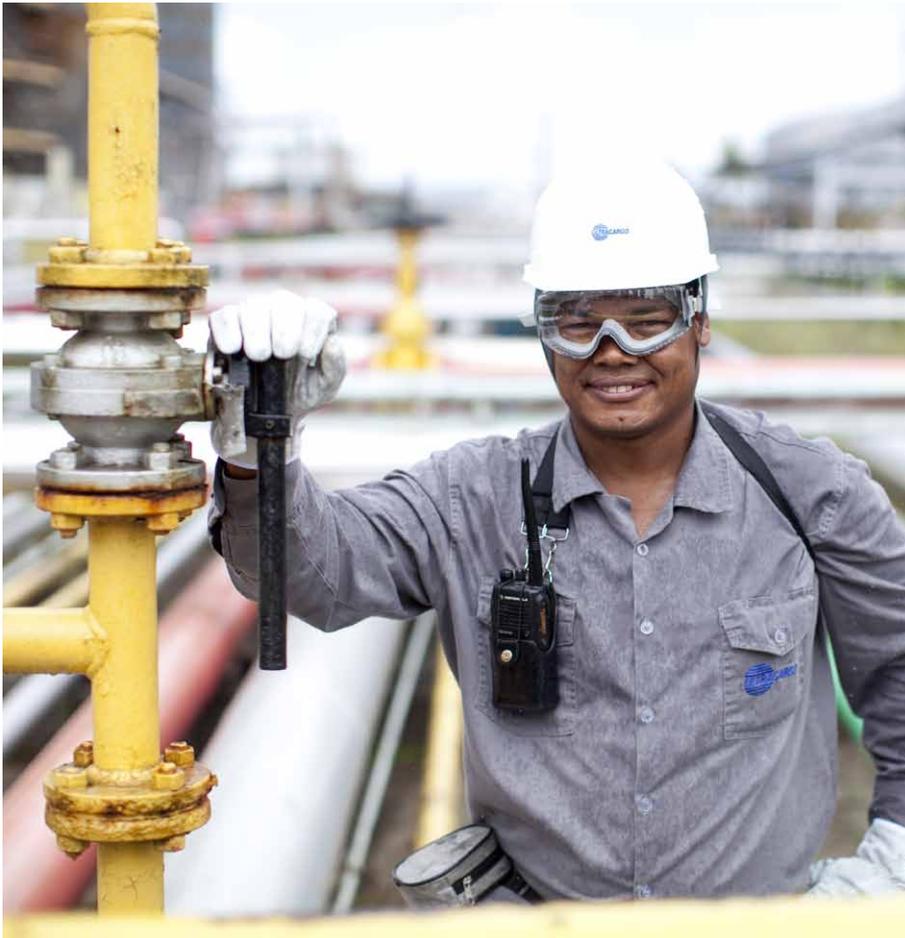
Devido ao incidente, as atividades de parte do terminal de Santos permaneceram suspensas até o final de 2015. A parte indisponível do terminal corresponde a 185 mil m<sup>3</sup> de capacidade, 55% da capacidade operada pela Ultracargo em Santos e 23% da capacidade total da companhia. A Ultracargo tem buscado o diálogo constante com o público afetado pelo incidente e com as autoridades, lidando responsabilmente com suas obrigações e visando estabelecer tratamento justo e adequado a todos os envolvidos.

200

brigadistas foram mobilizados

4%

da capacidade total da Ultracargo  
foi atingida pelo acidente

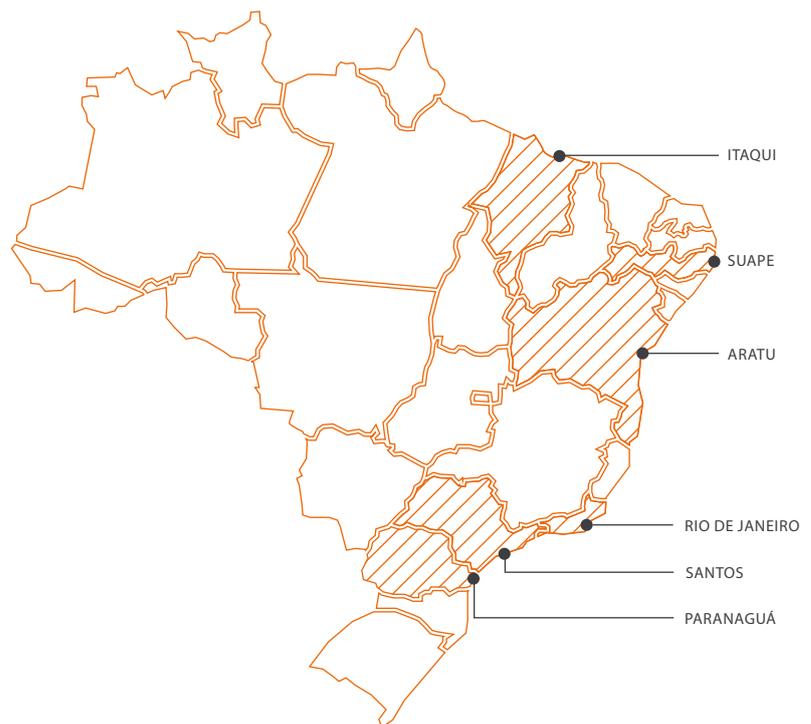


596  
funcionários

## DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

Pelo quarto ano consecutivo, a Ultracargo apoiou o Prêmio Comunidade em Ação, iniciativa do jornal A Tribuna. O Projeto Comunidade em Ação tem por objetivo valorizar as ações voluntárias de pessoas ou grupo de pessoas, com atuação em qualquer município da região metropolitana da Baixada Santista (SP), que abdicam de seu tempo em benefício de causas sociais. Os critérios para premiação levam em consideração o impacto social, o grau de mobilização, a aplicação de competência e a originalidade da ação. O projeto Comunidade em Ação vai ao encontro dos pilares da Ultracargo.

## TERMINAIS ULTRACARGO



# Extrafarma

A Extrafarma focou-se ao longo desse ano em elevar seu padrão de gestão de varejo farmacêutico, preparando-se para um movimento de crescimento mais robusto.

Posição de liderança no mercado Norte e Nordeste

A Extrafarma finalizou o ano como a sexta maior rede de farmácias do país no ranking da Abrafarma e desfruta de uma posição de liderança nos mercados do Norte e Nordeste, onde atua. Mais recente negócio do Ultra, adquirido em 2014, a rede de varejo farmacêutico passou por um processo de reestruturação visando preparar-se para um ciclo de crescimento mais acelerado. A estrutura organizacional da empresa foi totalmente remodelada e seus processos foram revisados tendo como diretriz acelerar o processo de abertura de novas lojas. Essa iniciativa resultou na abertura de 60 lojas desde a incorporação da Extrafarma, em janeiro de 2014. A expansão da rede também trouxe sua expansão geográfica, com a abertura das primeiras lojas nos estados de São Paulo, Pernambuco e Paraíba em 2015.

A Extrafarma focou-se ao longo desse ano de transição em elevar seu padrão de gestão de varejo farmacêutico, preparando-se para um movimento de crescimento mais robusto. A unidade promoveu um aprimoramento do padrão de qualidade das lojas, que propicia uma melhor experiência de compra, com capacitação das equipes, melhor comunicação visual e o consumidor como centro das atenções. Para isso, foram realizados investimentos em pesquisas, treinamento das equipes e em um programa envolvendo todos os gerentes das lojas, com o objetivo de implementar uma cultura de empreendedorismo e mentalidade de dono. A arquitetura das lojas também foi contemplada nessa readequação. A própria marca foi remodelada, com a definição de um novo logotipo.

## Vantagens competitivas

- Uma das maiores redes de varejo farmacêutico das regiões Norte e Nordeste.
- Atuação em regiões com potencial de crescimento acima da média brasileira.
- Grande potencial de expansão por meio de sinergias com a rede de 12 mil pontos de venda do Ultra, entre postos Ipiranga e revendas Ultragaz.
- Maior envergadura na expansão de lojas da Extrafarma, potencializada pela maior capacidade de investimentos do Ultra.
- Fortalecimento da equipe de gestão da Extrafarma, por meio da implementação de mecanismos do Ultra reconhecidos de governança corporativa, incentivos e alinhamento de interesses.

### NÚMERO DE LOJAS

2014	223
2015	254

### RECEITA BRUTA R\$ milhões

2014	1.171
2015	1.417

### EBITDA R\$ milhões

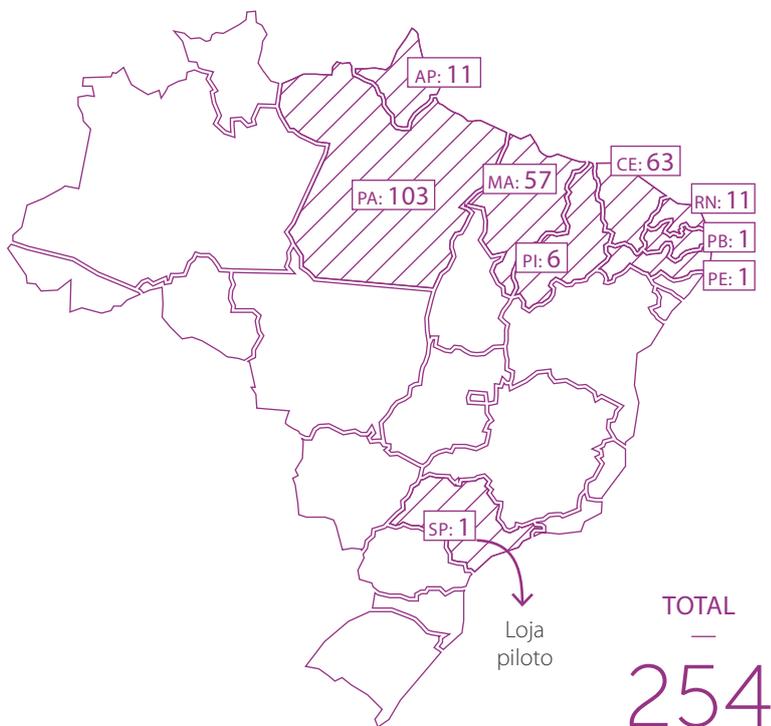
2014	30
2015	29



Loja Extrafarma em São Paulo-SP

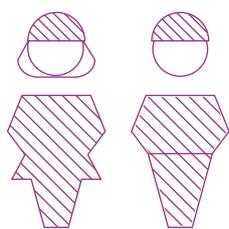


## LOJAS EXTRAFARMA POR ESTADO



## Destaques em 2015

- **Abertura** de 37 novas lojas em 2015.
- **Entrada** nos mercados de Pernambuco, Paraíba e abertura da loja modelo em São Paulo.
- **Desenvolvimento** de um novo modelo de lojas, com o objetivo de melhorar a experiência de compra dos consumidores.
- **Abertura** de lojas em Postos Ipiranga (Belém e São Paulo).



5.269  
funcionários

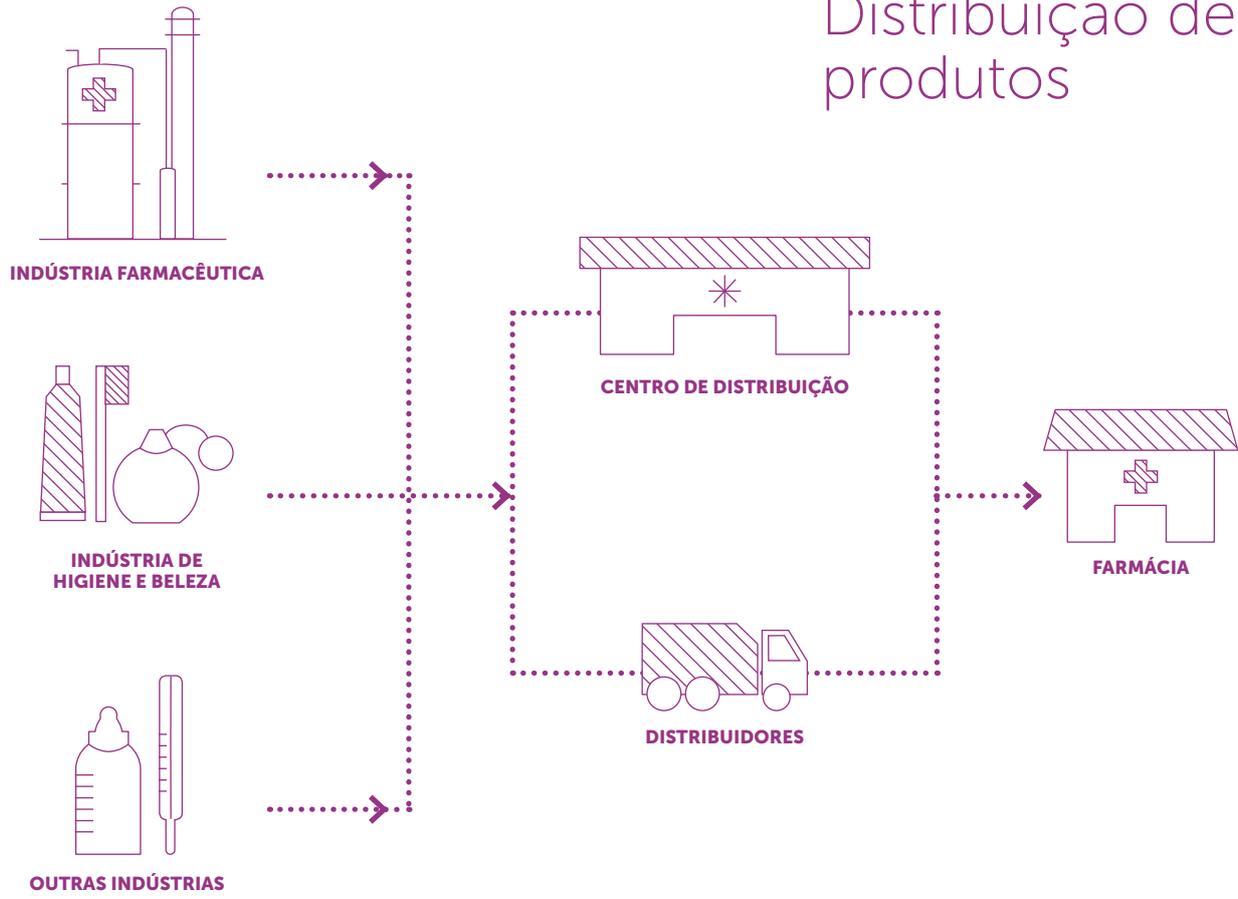
Devido ao foco no desenvolvimento do novo padrão de lojas, a Extrafarma optou por manter um ritmo de abertura de novos pontos em 2015 um pouco inferior ao previsto no início do ano. A ideia é fazer com que as lojas abram suas portas já adaptadas ao novo modelo de comunicação visual. No final de 2015, estavam em funcionamento 254 lojas nas regiões Norte, Nordeste, incluindo a loja modelo em um posto Ipiranga em São Paulo, o que representou um crescimento de 14% em relação a 2014.

A Extrafarma conta com o Clube Extrafarma, um programa de relacionamento oferecido aos clientes da rede que já possui mais de três milhões de participantes cadastrados em sua base. Esta iniciativa tem como objetivo reconhecer a fidelidade de seus clientes, oferecendo produtos e serviços de valor agregado e permitindo que a Extrafarma entenda cada vez mais os hábitos de consumo de seu público.

## Desempenho social e ambiental

A Creche Escola Beatriz Lazera, na cidade de Belém (PA), que atende os filhos de colaboradores entre 2 e 5 anos, é mantida pela Extrafarma. A programação inclui aulas de cidadania e reciclagem, brinquedoteca equipada com brinquedos recicláveis e sala de leitura com livros didáticos. Também são servidas refeições balanceadas, supervisionadas por uma nutricionista. O local ganhou outro espaço de 397 metros quadrados, após o início da gestão do Ultra, inaugurado em 2014, onde foram instaladas novas salas, um refeitório e áreas de recreação mais espaçosas.

# Distribuição de produtos



CLUBE EXTRAFARMA

# 3 mi

participantes cadastrados  
no programa de fidelidade



Centro de distribuição da Extrafarma, em Aquiraz-CE

---

# Resultados e perspectivas

A companhia teve segurança para executar seu plano de investimentos, cujos valores vêm crescendo ano a ano, preservando sua posição financeira sólida e estável, traço característico de sua cultura de negócios.



## NESTE CAPÍTULO

—  
Desempenho econômico-financeiro  
Mercado de capitais  
Investimentos  
Perspectivas



# Análise do desempenho financeiro de 2015

---

O ambiente de negócios seguiu desafiador em 2015, com a combinação de desaceleração econômica, redução dos níveis de emprego, inflação acima da meta, juros ascendentes e desvalorização do Real.

A instabilidade política criou obstáculos na aprovação dos ajustes fiscais necessários para o país, resultando no rebaixamento de notas do Brasil por agências de rating. Com o intuito de conter os crescentes índices de inflação verificados ao longo do ano, o Banco Central elevou a taxa de juros básica da economia, de 11,75% ao final de 2014 para 14,25% ao final de 2015.

A projeção para o crescimento do PIB em 2015, divulgado pelo Boletim Focus do Banco Central, começou o ano com perspectiva de crescimento de 0,5% e encerrou apontando para uma retração de quase 4%.

A cotação média do dólar frente ao Real em 2015 foi de R\$ 3,33/US\$ em comparação a R\$ 2,35/US\$ em 2014, um aumento de 42%.

O número de veículos leves licenciados totalizou 2,5 milhões, permitindo um crescimento estimado em 3% na frota em 2015.

A desaceleração na economia global e as decisões de produção dos países membros da OPEP tiveram influência sobre o preço internacional do petróleo, que iniciou o ano cotado a US\$ 56/barril (Brent), permanecendo estável no primeiro semestre e encerrando 2015 a US\$ 36/barril. A queda no preço do petróleo e os aumentos de preço de derivados nas refinarias brasileiras mantiveram os preços médios internos acima dos preços internacionais. No mercado petroquímico, dados da Abiquim mostraram queda de 7% em 2015 no Consumo Aparente Nacional.

No varejo farmacêutico, segundo dados das associadas da Abrafarma, as vendas foram 12% maiores em 2015, seguindo em crescimento nominal, porém inferior ao apresentado nos últimos anos.

Escritório matriz.



## BALANÇO DE VENDAS

Na **Ipiranga**, o volume vendido em 2015 apresentou um leve crescimento de 0,4% sobre 2014, totalizando 25.725 mil metros cúbicos. O volume vendido de gasolina, etanol e gás natural veicular (ciclo Otto) em 2015 cresceu 2% em relação a 2014, em função do crescimento estimado de 3% da frota de veículos leves e dos investimentos realizados em novos postos e embandeiramentos, parcialmente compensado pelos efeitos do crescimento do desemprego ao longo do ano, e consequente impacto no consumo das famílias. O volume total de diesel caiu 2%, fruto do fraco desempenho da economia.

Na **Oxiten**, o volume vendido de especialidades apresentou queda de 8% em relação ao ano anterior, principalmente em função do efeito da retração da economia brasileira, levando a uma queda de 7% no volume total em relação a 2014.

O volume vendido pela **Ultragaz** apresentou queda de 1% sobre 2014, principalmente em função da retração da economia sobre o segmento granel, parcialmente compensada por captura de clientes nos segmentos de pequenas e médias empresas e condomínios e pelo crescimento de 1% no segmento envasado.

A armazenagem média da **Ultragaz** caiu 8% em relação a 2014, em decorrência, sobretudo, da indisponibilidade parcial do terminal de Santos por conta do incêndio ocorrido no início de abril, parcialmente compensado por maior demanda de combustíveis em Suape e Aratu.

A **Extrafarma** encerrou o ano com crescimento de 14% sobre 2014 no número médio de lojas, em comparação a um crescimento de 8% da Abrafarma, ganhando duas posições em relação a dezembro de 2014 no ranking da Abrafarma, finalizando o ano na 6ª posição.

R\$ 76 bi

foi a receita líquida, 12% maior do que em 2014

R\$ 4 bi

de EBITDA, crescimento de 25% no ano. O lucro líquido foi de R\$ 1,5 bilhão (+21%)

**EBITDA** em milhões de R\$

Ipiranga		2.288	2.769
Oxiten	404		740
Ultragaz	306		357
Ultracargo	26		167
Extrafarma	29		30*

**25%**  
de crescimento do EBITDA  
em relação a 2014.

2014: **3.158**  
2015: **3.953**

\* Referente aos meses de fevereiro a dezembro de 2014

## Desempenho comparativo 2015-2014

R\$ milhões	2015	2014	(%) 2015 vs 2014
<b>Receita líquida de vendas e serviços</b>	<b>75.655</b>	<b>67.736</b>	<b>12%</b>
Custos dos produtos vendidos e serviços prestados	(68.934)	(62.305)	11%
Lucro bruto	6.722	5.432	24%
Despesas gerais, adm., com vendas e comerciais	(3.838)	(3.289)	17%
Outros resultados operacionais, líquidos	51	107	
Resultado na vendas de bens	27	37	-26%
Lucro operacional	2.962	2.287	30%
Resultado financeiro	(703)	(445)	
Equivalência patrimonial	(11)	(16)	
Impostos de renda e contribuição social	(734)	(573)	
Lucro líquido	1.513	1.251	21%
<b>EBITDA</b>	<b>3.953</b>	<b>3.158</b>	<b>25%</b>
Depreciações e amortizações	(1.003)	(888)	13%

## Endividamento

A Ultrapar encerrou o exercício de 2015 com uma dívida bruta de R\$ 8.902 milhões e caixa bruto de R\$ 3.973 milhões, perfazendo uma posição de endividamento líquido de R\$ 4.928 milhões, aumento de R\$ 953 milhões em relação a 2014, em linha com o crescimento da companhia. O endividamento líquido ao final de 2015 corresponde a 1,2x EBITDA dos últimos 12 meses, estável comparado ao índice do final de 2014.

**ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO** em milhões de R\$

2014	1,3	3.975
2015	1,2	4.928

● DÍVIDA LÍQUIDA / EBITDA



Saiba mais na versão  
online do relatório em  
[www.ultra.com.br](http://www.ultra.com.br)

# Desempenho financeiro consolidado

## RECEITA LÍQUIDA

A Ultrapar apresentou em 2015 uma receita líquida de vendas e serviços de R\$ 75.655 milhões, crescimento de 12% em relação a 2014.

## CUSTOS

O custo dos produtos vendidos e serviços prestados foi de R\$ 68.934 milhões em 2015, aumento de 11% em relação a 2014.

## LUCRO BRUTO

Já o lucro bruto foi de R\$ 6.722 milhões, aumento de 24% em relação a 2014, em função do crescimento do lucro bruto em todas as unidades de negócio, exceto a Ultracargo, que observou queda em função do incêndio ocorrido em Santos.

## DESPESAS

As despesas gerais, administrativas, com vendas e comerciais da Ultrapar totalizaram R\$ 3.838 milhões em 2015, 17% acima de 2014, em função dos efeitos da inflação sobre as despesas e de efeitos específicos em cada negócio.

## EBITDA

O EBITDA consolidado atingiu R\$ 3.953 milhões em 2015, crescimento de 25% em relação a 2014.

## LUCRO OPERACIONAL

A Ultrapar apresentou lucro operacional de R\$ 2.962 milhões, 30% acima de 2014, em função do maior lucro operacional obtido na Ipiranga, Oxiteno e Ultragaz.

## DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

O total de custos e despesas com depreciação e amortização foi de R\$ 1.003 milhões em 2015, R\$ 115 milhões ou 13% acima de 2014, em função dos investimentos realizados ao longo do período.

## RESULTADO FINANCEIRO

O resultado financeiro da Ultrapar apresentou uma despesa líquida de R\$ 703 milhões, R\$ 258 milhões acima de 2014, principalmente em função do maior CDI no período, do maior endividamento líquido, em linha com o crescimento da companhia, de efeitos cambiais no período e da incidência do PIS/COFINS sobre a receita financeira a partir de julho.

## LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

O lucro líquido consolidado da Ultrapar atingiu R\$ 1.513 milhões, 21% acima do lucro líquido apresentado em 2014, principalmente em função do crescimento do EBITDA entre os períodos, parcialmente compensado pela maior despesa financeira e por maiores despesas e custos com amortização e depreciação, em função dos investimentos realizados ao longo do período.

# Mercado de capitais

---

R\$ 60,45

valor da ação no fim de 2015 na BM&FBovespa, com valorização de 17% no ano

---

22%

de retorno médio anual das ações desde a abertura de capital em 1999

As ações da Ultrapar terminaram o exercício de 2015 cotadas a R\$ 60,45, na BM&FBovespa, com valorização de 17% no ano, enquanto o índice Ibovespa registrou variação negativa de 13%. No mesmo período, os papéis do grupo negociados na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) desvalorizaram 21%, quando o índice Dow Jones apresentou baixa de 2%. Desde 1999, ano em que a companhia abriu o capital, o retorno total médio das ações ficou em 22% ao ano. Com esse desempenho, o valor estimado da Ultrapar no mercado de capitais alcançou R\$ 36 bilhões.

Os recursos financeiros movimentados na transação com ações da Ultrapar totalizaram o equivalente a R\$ 137 milhões/dia, mantendo-se 54% acima da média de R\$ 89 milhões/dia de 2014, em negociações realizadas na BM&FBovespa e nas bolsas americanas. No mesmo período, o volume de negócios com os papéis da companhia teve significativo aumento de 25%, avançando de

uma média diária de 1,711 para 2,131 transações.

Ao longo de 2015, as ações da Ultrapar seguiram a tendência de valorização acima dos índices de referência no mercado acionário brasileiro. Tal desempenho reflete, em boa medida, o reconhecimento da evolução consistente dos principais resultados alcançados pela companhia. Nos últimos anos, esse desempenho tem sido suportado pelas boas práticas de gestão, orientadas por um planejamento rigoroso, aliado à elevada capacidade de execução operacional, bem como pelo contínuo aprimoramento das iniciativas de governança.

Em linha com a diretriz de sempre manter a transparência no relacionamento com os investidores, ao longo de 2015, a companhia promoveu aproximadamente 500 encontros interativos com representantes do público investidor, no Brasil e exterior.

## Forte retorno aos acionistas desde o IPO

O valor de mercado da Ultrapar, ao final de 2015, alcançou R\$ 36 bilhões<sup>1</sup>, resultado 23% maior do que o ano anterior e mais do que o dobro em 5 anos.

<sup>1</sup> Calculado a partir do preço médio ponderado do período.

### CAGR 1999 - 2015

UGPA3 <sup>1</sup>	22%
CDI	14%
Ibovespa	9%

<sup>1</sup> Considera reinvestimento de dividendos

### VOLUME DIÁRIO NEGOCIADO UGPA3 E UGP R\$ milhões

2014	88,9
2015	136,7

### Recompra de ações

Em dezembro de 2014, o Conselho de Administração da Ultrapar aprovou um programa de recompra de ações com prazo final em dezembro de 2015, limitada a 6,5 milhões de ações ordinárias. Em 2015, foram recompradas 6,1 milhões de ações.

### Dividendos

Para o ano de 2015, a Ultrapar declarou dividendos de R\$ 871 milhões, aumento de 12% comparado ao ano anterior. Esse montante representa um *dividend yield* de 2,5% sobre o preço médio das ações em 2015.

A Ultrapar pagou dividendos aos acionistas acima do mínimo anual de 50% do lucro líquido ajustado previsto em seu Estatuto – em 2015 o *payout* foi de 58%. Desde quando abriu o capital, há 16 anos, a companhia pagou R\$ 5,6 bilhões em dividendos.

# Investimentos

---

R\$ 1,4 bi

foram os investimentos realizados pela Ultrapar em 2015

---

O Ultra deu sequência, em 2015, a uma estratégia de investimentos voltada à continuidade de crescimento de escala e competitividade, servindo cada vez melhor um número crescente de clientes.

Os investimentos, líquidos de desinvestimentos, totalizaram R\$ 1.352 milhões em investimentos orgânicos.

A seguir, a distribuição e principal finalidade dos investimentos em cada unidade de negócio.

- **Ipiranga** – R\$ 872 milhões (ampliação e manutenção da rede de postos e franquias, ampliação da infraestrutura logística por meio de construção e ampliação de bases de operação, modernização em bases logísticas)

- **Oxiten** – R\$ 131 milhões (manutenção e modernização das unidades produtivas)

- **Ultragaz** – R\$ 220 milhões (novos clientes do segmento granel, reposição de vasilhames e manutenção das bases de engarrafamento)

- **Ultracargo** – R\$ 24 milhões (modernização e manutenção dos terminais portuários)

- **Extrafarma** – R\$ 81 milhões (abertura de novas lojas, manutenção das existentes e sistemas de informação voltados ao varejo)

O plano de investimentos do **Ultra** para 2016 totaliza R\$ 1.809 milhões, demonstrando a continuidade de boas oportunidades para crescimento por escala e ganhos de produtividade, assim como a modernização das operações existentes.

Do total, R\$ 887 milhões serão investidos na **Ipiranga**. O plano contempla investimentos de R\$ 354 milhões para manter o ritmo de expansão da sua rede

de distribuição (pelo embandeiramento de postos bandeira branca e abertura de novos postos) e de franquias am/pm e Jet Oil, com foco nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte, e em novos centros de distribuição para atender as lojas de conveniência, R\$ 112 milhões na ampliação da sua infraestrutura logística para suportar seu crescimento, por intermédio principalmente, da construção e ampliação de bases de operação, e R\$ 421 milhões na manutenção e modernização de suas atividades, principalmente em renovação de contratos de sua rede de distribuição, reforma de postos e sistemas de informação para apoiar suas operações.

O investimento aprovado para **Oxiteno** totaliza R\$ 460 milhões, montante esse que inclui US\$ 65 milhões para a construção de nova unidade de etoxilação em seu site no Texas (EUA), conforme anunciado em novembro de 2015, que será concluída até final de 2017. O valor remanescente será direcionado à modernização e manutenção de suas unidades, visando maior produtividade, e a sistemas de informação.

Na **Ultragaz**, os R\$ 208 milhões de investimentos serão concentrados principalmente na captura de novos clientes nos segmentos envasado e granel, na reposição e aquisição de vasilhames, na ampliação e manutenção de bases de engarrafamento e em tecnologia da informação, com foco em sistemas para apoiar suas operações.

A **Ultracargo** deverá investir R\$ 118 milhões principalmente na modernização dos sistemas de segurança dos terminais, na expansão do terminal de Itaquí, que deverá entrar em operação em 2017, e na adequação e manutenção da infraestrutura dos terminais existentes.

Na **Extrafarma**, serão investidos R\$ 124 milhões, principalmente na abertura de novas lojas e na manutenção de suas atividades.

**R\$ 1,8 bi**  
serão investidos em 2016

## Plano de investimentos orgânicos

(R\$ milhões)	2016
<b>Ipiranga</b>	887
<b>Oxiteno</b>	460
<b>Ultragaz</b>	208
<b>Extrafarma</b>	124
<b>Ultracargo</b>	118
<b>Outros</b>	12
<b>TOTAL</b>	<b>1.809</b>

# Perspectivas

---

Desafios conjunturais seguem presentes, mas a Ultrapar está fortalecida para colher os benefícios de sua estratégia.

---

O Ultra está preparado para colher, mais uma vez, os benefícios de sua estratégia focada em negócios resilientes, com larga escala operacional e dotados de oportunidades para diferenciação. Os desafios conjunturais de 2015 seguem presentes em 2016 e, apesar disso, continuaremos empenhados em concretizar a contínua geração de valor da companhia.

Na **Ipiranga**, os consistentes investimentos na ampliação da rede de postos e infraestrutura logística relacionada, com foco nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte, continuarão a potencializar os benefícios do crescimento da frota de veículos no Brasil e da redução da informalidade. Além disso, a empresa manterá seu foco em ações de diferenciação, baseada na ampliação da oferta de produtos, serviços e conveniência, visando fidelizar os clientes atuais e aumentar a base de consumidores, que passam a ter produtos e serviços de maior valor agregado, enquanto o revendedor ganha uma fonte adicional de receita e um posicionamento diferenciado, maximizando assim a rentabilidade da cadeia como um todo, inclusive da Ipiranga.

A **Oxiten** continuará com o foco em inovação, por intermédio do desenvolvimento de novos produtos, e seguirá capturando benefícios decorrentes da maturação dos investimentos realizados para a expansão da capacidade de produção no Brasil, em um cenário mais favorável de câmbio, além de acelerar a expansão internacional com o investimento na planta de etoxilados nos Estados Unidos.

A **Ultragaz** continuará focada em colher os benefícios advindos dos investimentos na captura de novos clientes e no constante foco na gestão de custos e despesas, que contribuirão para a evolução de seus resultados.

A **Ultracargo**, por sua vez, continuará focada no esclarecimento e gerenciamento dos impactos decorrentes do acidente em Santos, sem deixar de estudar oportunidades derivadas da crescente demanda por armazenagem de grãos líquidos no Brasil.

Na **Extrafarma**, partindo da plataforma de varejo reforçada nos dois últimos anos, continuaremos focados na expansão mais acelerada da companhia.



Confira o detalhamento completo sobre o desempenho da Ultrapar e de todos os negócios em [www.ultra.com.br/ri](http://www.ultra.com.br/ri) (seção Central de Resultados)

## Informações Corporativas

Ultrapar Participações S.A.  
BM&FBovespa: UGPA3 / NYSE: UGP

### Gerência de Relações com Investidores

Av. Brigadeiro Luís Antônio, 1343 - 8º andar  
São Paulo - SP - 01317-910  
Telefone: 55 11 3177 7014  
Fax: 55 11 3177 6107  
E-mail: invest@ultra.com.br  
www.ultra.com.br

### Itaú Corretora de Valores S.A.

Superintendência de Soluções para  
Corporações  
Rua Ururai, 111 - Prédio B - Térreo - Tatuapé  
São Paulo, SP - 03084-010  
Telefone: 55 11 3003 9285

### Banco Depositário dos ADRs

#### The Bank of New York Mellon

#### Shareholders Relations

PO Box 358015 Pittsburgh, PA 15252-8015  
Telefone: 1-800-BNY-ADRS (1-800-231-5469)  
Telefone para ligações de fora dos  
EUA: 1-201-680-6825  
E-mail: shrrelations@bnymellon.com  
www.bnymellon.com/shareowner/  
equityaccess

### Auditoria das Demonstrações Contábeis

Deloitte Touche Tohmatsu Auditores  
Independentes  
Rua Alexandre Dumas, 1981  
São Paulo, SP - 04717-906  
Telefone: 55 11 5186 1000

## Créditos

### Coordenação do Projeto

Gerência de Relações com Investidores

### Consultoria e Redação

Néctar Comunicação Corporativa

### Direção de Arte e Projeto Gráfico

Report Sustentabilidade

### Fotos

Agência Na Lata  
Deco Cury  
Mary Vaccaro  
Pisco Del Gaiso

### Ilustrações

Report Sustentabilidade

### Impressão

Ciagraph

## Agradecimentos

Agradecemos a participação de todos os profissionais da Ultrapar que contribuíram com a realização desta edição, em especial àqueles que cederam suas imagens para utilização neste relatório.

