

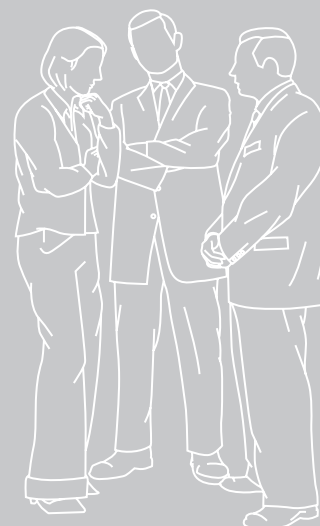


## fundamentos da gestão





A Ultrapar apresentou nos últimos anos crescimento robusto, fruto de expansões e aquisições de forte retorno viabilizadas por um planejamento estratégico abrangente e profundo.



## estratégia e modelo de gestão

Este planejamento é definido a partir de princípios enraizados em sua cultura corporativa orientada para resultados, que busca o crescimento e a diferenciação em seus segmentos de atuação, sempre mantendo uma gestão financeira prudente e disciplina na alocação de capital, com apoio de mecanismos de alinhamento dos interesses de acionistas e administradores.

A estratégia adotada consiste em um processo contínuo de aumento de escala operacional e financeira de seus negócios, fortalecimento da posição de liderança e das vantagens competitivas, com decorrente ampliação da capacidade de geração de valor da companhia. O foco estratégico na operação é estabelecido com um olhar individualizado para cada um dos negócios da Ultrapar, com plena aderência às suas respectivas estratégias.

A Ultrapar atua com foco na geração de caixa e na manutenção de uma sólida posição financeira, que a permita buscar oportunidades de investimentos, reduzir o custo da dívida e incrementar o retorno de capital de seus acionistas. Sua sólida situação financeira é refletida em suas classificações de crédito correspondentes ao grau de investimento pela Moody's e pela Standard & Poor's. A Ultrapar tem consistentemente distribuído dividendos a seus acionistas, que nos últimos cinco anos corresponderam, em média, a aproximadamente 65% de seu lucro líquido.

No negócio de distribuição de combustíveis, a Ipiranga continua focada em capturar os benefícios decorrentes do bom desempenho do mercado de combustíveis no Brasil, tanto pelo maior consumo como pela evolução do processo



de formalização do setor, processo que procura promover e ampliar. Adicionalmente, a empresa busca maximizar sua escala de operações, sobretudo nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país, onde o crescimento do consumo de combustíveis tem sido acima da média nacional e a participação de mercado da Ipiranga é menor que a detida nas regiões Sul e Sudeste. A execução da estratégia da Ipiranga vem sendo materializada através de aquisições, como a da Texaco e da DNP, e da expansão orgânica de sua rede, por meio de embaixamentos e abertura de novos postos. Outro elemento fundamental de sua estratégia é a ênfase na diferenciação da rede, através de excelência operacional, ampla oferta de produtos e serviços, programas de relacionamento e qualificação de seus revendedores, programas de fidelização e forte valorização da sua marca.

Na Oxiteno, maior produtora de especialidades químicas da América Latina, está em finalização um ciclo significativo de investimentos, que fortaleceu suas vantagens competitivas e consolidou sua posição de liderança na América Latina. Este ciclo foi planejado para atender à crescente demanda por especialidades químicas, ampliando a oferta de produtos de maior valor agregado, notadamente aqueles direcionados aos segmentos de cosméticos, detergentes, tintas, vernizes e agroquímicos, segmentos com forte crescimento nos últimos anos e com perspectivas positivas. Em adição, a estratégia de expansão da Oxiteno também envolve o processo de internacionalização, visando à

ampliação de seu mercado de atuação e o acesso a matérias-primas com custos mais competitivos, além de viabilizar o intercâmbio de tecnologia de produtos e processos e de relacionamento estabelecidos com clientes multinacionais, modelo testado com sucesso nas aquisições da Oxiteno México e Oxiteno Andina.

A Ultracargo realizou investimentos relevantes para expansão de sua capacidade de armazenagem, elemento central de sua estratégia. As aquisições da União Terminais e do terminal da Puma em Suape, somadas às expansões orgânicas realizadas, consolidaram a posição de liderança da Ultracargo no segmento de armazenagem de grãos líquidos no Brasil. A venda de seus negócios de logística interna, armazenagem de sólidos e transporte rodoviário em 2010 permitiu-lhe focar sua atuação em terminais e maximizar o potencial de crescimento e rentabilidade do negócio de armazenagem.

No negócio de distribuição de GLP, a estratégia recente consistiu no fortalecimento de sua marca e excelência operacional, com foco na qualificação das vendas, redução de custos e gestão dos canais de venda, buscando acompanhar a evolução dos hábitos dos consumidores. A Ultragas também prosseguiu com a estratégia de ampliar sua presença geográfica, especialmente em regiões com maior potencial de crescimento, além de fortalecer sua liderança no UltraSystem, segmento de GLP a granel.



O modelo de gestão adotado pela Ultrapar é um dos pilares de sua reconhecida capacidade de planejamento e execução. A Ultrapar adota um modelo de gestão flexível, baseado na condução dos negócios com o olhar especializado de cada uma de suas áreas de atuação e na centralização de determinadas atividades comuns. Este modelo permite o compartilhamento de conhecimentos e ganhos significativos de escala, mantendo a gestão de cada negócio focada em suas especificidades.

A Ultrapar adota uma estrutura organizacional enxuta, que se reflete na agilidade para tomada de decisões e na menor complexidade de gestão. A diretoria executiva da empresa, por exemplo, é composta de somente seis pessoas: diretor-presidente, diretor financeiro e diretores-superintendentes de cada um dos quatro negócios.

Para alavancar os benefícios da sua escala, a gestão financeira centralizada e a abertura de capital de uma única empresa proporcionam maior capacidade e flexibilidade financeira, além de maior liquidez no mercado

de capitais, com consequentes menores custos de captação. A centralização de atividades comuns entre divisões de negócio, como a gestão financeira, jurídica e de tecnologia de informação, permite ganhos adicionais de escala, estrutura mais eficiente e parque tecnológico mais robusto.

A utilização de ferramentas de gestão tem sido fundamental para a convergência de toda a organização para os objetivos estabelecidos e alinhamento de interesses entre executivos e acionistas. Como base de processo decisório da Ultrapar destaca-se o uso da métrica de geração de valor EVA® (*Economic Value Added*), que estabelece as metas de longo prazo da companhia para definir a remuneração variável de seus executivos, além de permitir a análise de ganhos de criação de valor de projetos de investimentos e aquisições. A Ultrapar também adota o método *Balanced Scorecard*® (BSC) para estabelecer objetivos operacionais a partir da estratégia desenhada para a companhia, considerando-se metas financeiras, de mercado, de processos internos e de crescimento.

## Estrutura organizacional

