

# A evolução da governança de um grande grupo familiar brasileiro – **Grupo Ultra**

---

*Helio Beltrão*

*9 de março de 2010*

# Descrição – Grupo Ultra

---

- ❑ A Ultrapar é uma empresa aberta (*NYSE: UGP, Bovespa:UGPA4*) com valor de mercado de cerca de R\$ 11 bilhões e vendas líquidas de cerca de R\$ 36 bilhões.
- ❑ Reúne quatro unidades de negócio:
  - Ipiranga/Texaco – vice-líder em distribuição de combustíveis com 26% de participação de mercado.
  - Ultragaz – líder do mercado brasileiro em distribuição de GLP (“gás de cozinha”) com 24% de participação.
  - Oxiten – única fabricante de óxido de eteno e glicóis no Mercosul, e maior fabricante de especialidades químicas do Brasil.
  - Ultracargo – uma das maiores prestadoras de serviços integrados de transporte rodoviário, armazenamento e manuseio de produtos químicos e combustíveis do Brasil.

# Ação Ultrapar – performance desde o IPO



# Histórico

---

- ❑ Criado na década de 1930 por Ernesto Igel a partir da introdução do gás em botijão no Brasil.
- ❑ Diversificação e crescimento rápido nas décadas de 1950 e 1960, capitaneados pelo filho e sucessor, Pery Igel – ex: Ultralar, Ultrafértil, Ultratec.
- ❑ Ao final dos anos 1960 a diversificação exagerada causa excesso de endividamento e falta de foco corporativo.

## Governança – anos 70 – diretoria profissional

---

- ❑ Pery Igel vai para a presidência do Conselho e nomeia Helio Beltrão como CEO em 1970.
- ❑ A Ultrapar passa a funcionar como holding e controladora dos negócios.
- ❑ Concentração nos segmentos de gás (Ultragaz) e petroquímico (Oxiten), com a venda de ativos “*non-core*”.

# Governança – anos 80 – plano de sucessão

---

- ❑ Convicto sobre a necessidade de continuação da profissionalização, Pery Igel elabora uma inovadora estrutura de sucessão e governança em 1984. Paulo Cunha torna-se CEO.
  
- ❑ Estruturação de Acordo de Acionistas (“Acordo”) de duração de 20 anos:
  - Executivos principais recebem participações acionárias relevantes via Fideicomisso (figura jurídica próxima ao “*Trust*”). A propriedade temporária é conferida, sob a condição de permanência como executivo. Após vinte anos (em 2004) propriedade definitiva foi transferida aos executivos.
  - Executivos recebem poder desproporcional de voto (não econômico), que garante o controle profissional pela duração do acordo.
  - Família permanece com a grande maioria da participação econômica.

## Governança – anos 90 – IPO

---

- ❑ Em outubro de 1999 a Ultrapar torna-se companhia aberta via emissão de ações preferenciais.
- ❑ Em seguida os controladores concedem o *tag along* de 100% para todos os acionistas (primeira companhia do Brasil).
- ❑ Na mesma época a remuneração variável dos executivos passa a ser atrelada ao EVA (*“Economic Value Added”*)

## Governança – Novo acordo

---

- Com o vencimento do Acordo em 2004, foi acertado um novo acordo de acionistas, garantindo um controle compartilhado, definido e estável:
  - Decidiu-se pela profissionalização e maior autonomia do Conselho de Administração da Ultrapar.
  - Acionistas controladores (família, executivos e ex-executivos) permanecem unidos em um “*partnership board*”. Somente questões de alta relevância de controle (como nomeação dos conselheiros, aquisições de grande porte, política de dividendos, desinvestimentos) são deliberadas por esse *board*.

## Governança –2005

---

- ❑ Sarbanes-Oxley – a Ultrapar observa todas as exigências, e instituiu o Conselho Fiscal permanente.
- ❑ Adesão ao Nível I de governança da Bovespa.
- ❑ Desde 2004 a Ultrapar possui um código de ética que abrange a alta gerência e os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, regulando:
  - Princípios éticos, práticas de trabalho, observância da legislação, qualidade dos registros de informações, conflitos de interesse, etc.
- ❑ Criação de um plano de doação de ações a gestores-chave à semelhança do plano de 1984 – *6-year restricted vesting shares*.

## Plano de outorga de ações para gestores-chave

---

- ❑ Quatorze gestores-chave agraciados até o presente, com um total de cerca de 500.000 ações outorgadas (não inclui o CEO), hoje avaliadas a mercado em R\$40 milhões.
- ❑ A partir de 2010 serão escolhidos até 15% dos gerentes de primeiro nível para participação em plano de ações virtuais, baseado no EVA.

# Eventos recentes

---

- ❑ Desde outubro de 2006, o Ultra possui indivíduos diferentes para os cargos de CEO (Pedro Wongtschowski) e presidente do conselho de administração (Paulo Cunha).
- ❑ Em 2007, foi instituído comitê de remuneração e “gente”, que acelerou o processo de distribuição de ações para gestores-chave, entre outros.
- ❑ Em fevereiro de 2008, o Ultra aderiu ao Nível II de governança corporativa da Bovespa.
- ❑ Prêmio IBGC de governança corporativa 2009, categoria inovação (sistema integrado de controles internos).
- ❑ 10 melhores APIMECs 2009; 2º lugar no prêmio ABRASCA de Relatório Annual 2008

# Desafios

---

- ❑ Conselho de Administração precisa profissionalizar-se mais, e instituir comitês adicionais (estratégia, governança). Membros precisam ter sua performance avaliada regularmente.
- ❑ Aprimorar o mecanismo de liquidez dos acionistas controladores.
- ❑ Acionistas precisam eleger membros do Conselho de Administração com perfil mais adequado às necessidades da companhia.
- ❑ Colocar em prática os instrumentos de governança previstos pelo novo Acordo, tal como a independência de voto de cada membro do Conselho.

# Conclusão

---

- Uma boa governança depende:
  - da participação ativa dos acionistas – Ultra OK!
  - de um sistema de remuneração que alinhe os interesses econômicos dos acionistas e do management – Ultra OK!
  - de um conselho questionador e independente do management – Ultra precisa melhorar.

# Estrutura societária simplificada

## 2006 – antes da aquisição Ipiranga

(em milhões de ações)	<b>Ações Ordinárias</b>	<b>%</b>
Controladores (Ultra S.A.)	32.6	66%
Outros	15.0	31%
Mercado	1.8	3%
<b>Total</b>	<b>49.4</b>	<b>100%</b>

## 2010

(em milhões de ações)	<b>Ações Ordinárias</b>	<b>%</b>
Controladores (Ultra S.A.)	32.6	66%
Outros	16.8	34%
Mercado	-	-
<b>Total</b>	<b>49.4</b>	<b>100%</b>

(em milhões de ações)	<b>Total de ações</b>	<b>%</b>
Controladores (Ultra S.A.)	32.6	40%
Outros	17.5	22%
Mercado	31.2	38%
<b>Total</b>	<b>81.3</b>	<b>100%</b>

(em milhões de ações)	<b>Total de ações</b>	<b>%</b>
Controladores (Ultra S.A.)	32.6	24%
Outros	16.8	12%
Mercado	86.6	64%
<b>Total</b>	<b>136.1</b>	<b>100%</b>