



ASSAÍ
ATACADISTA

Apresentação Institucional

Março 2025



CONTEXTO ATUAL

O ASSAÍ HOJE:



Presente em
1 A CADA 4
lares no Brasil: marca
mais presente
nos domicílios³



~500M
fluxo de clientes
por ano²



Marca
MAIS LEMBRADA
do varejo físico e
digital⁴



MELHOR
empresa de atacado e
varejo do Brasil¹



Um dos
MAIORES
empregadores
privados do País⁵



(1) Maiores e Melhores 2024 da Exame

(2) 1 ticket equivale a 1,5 cliente

(3) Pesquisa Nielsen HomeScan 2023

(4) Ranking Branding Brasil 2024 – Anacouto

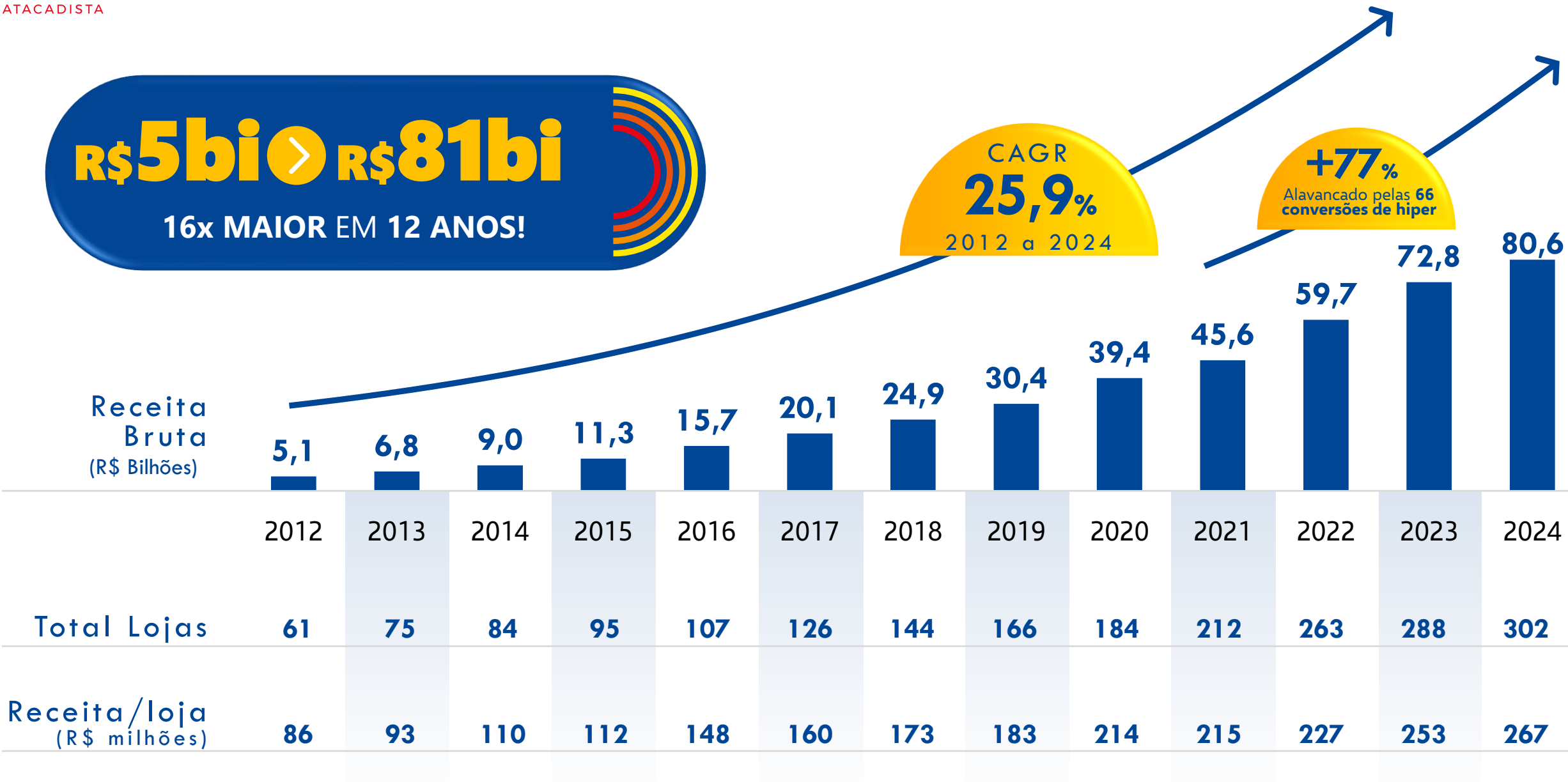
(5) Caged

R\$5bi > R\$81bi

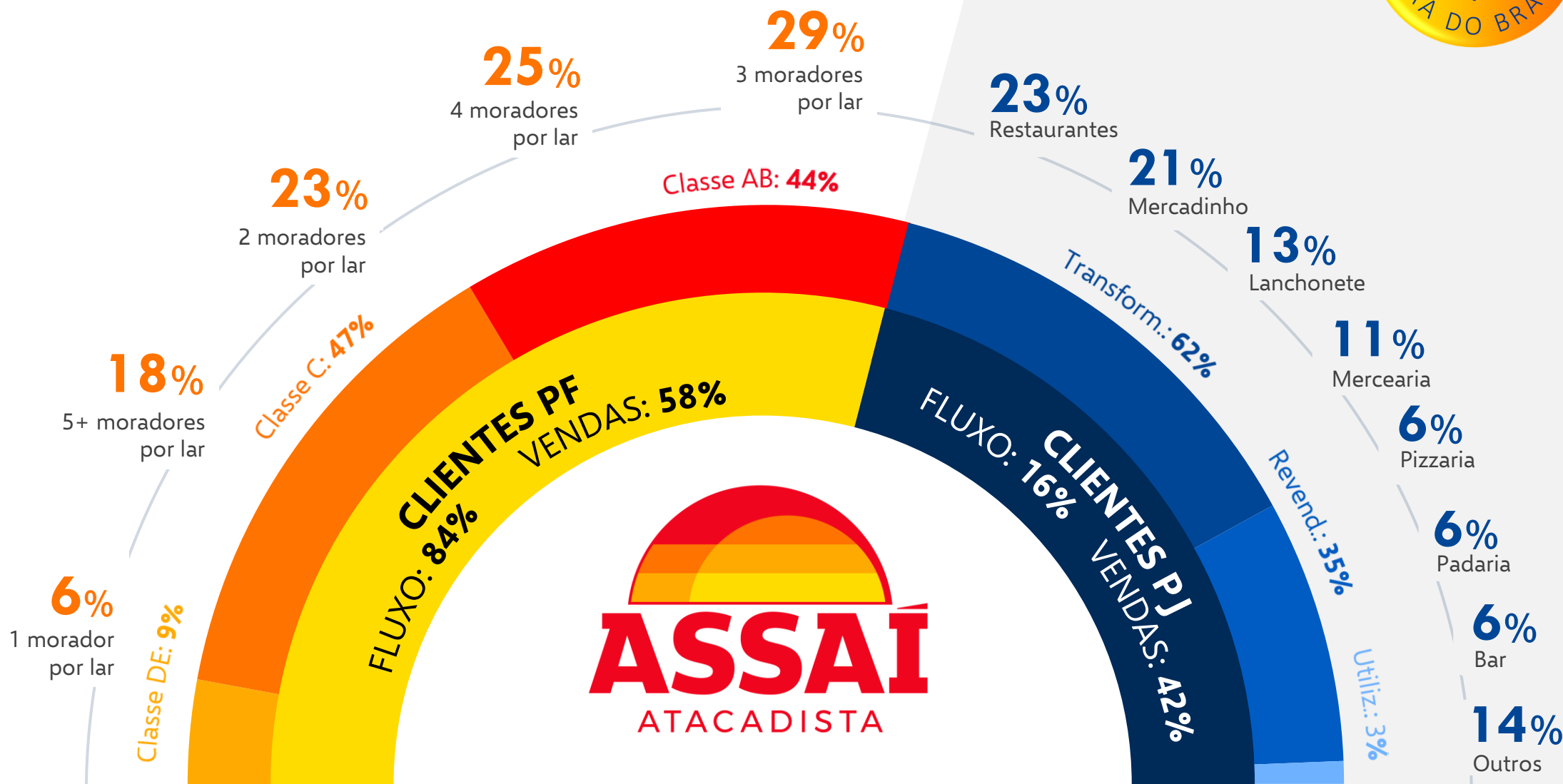
16x MAIOR EM 12 ANOS!

CAGR
25,9%
2012 a 2024

+77%
Alavancado pelas 66
conversões de hiper

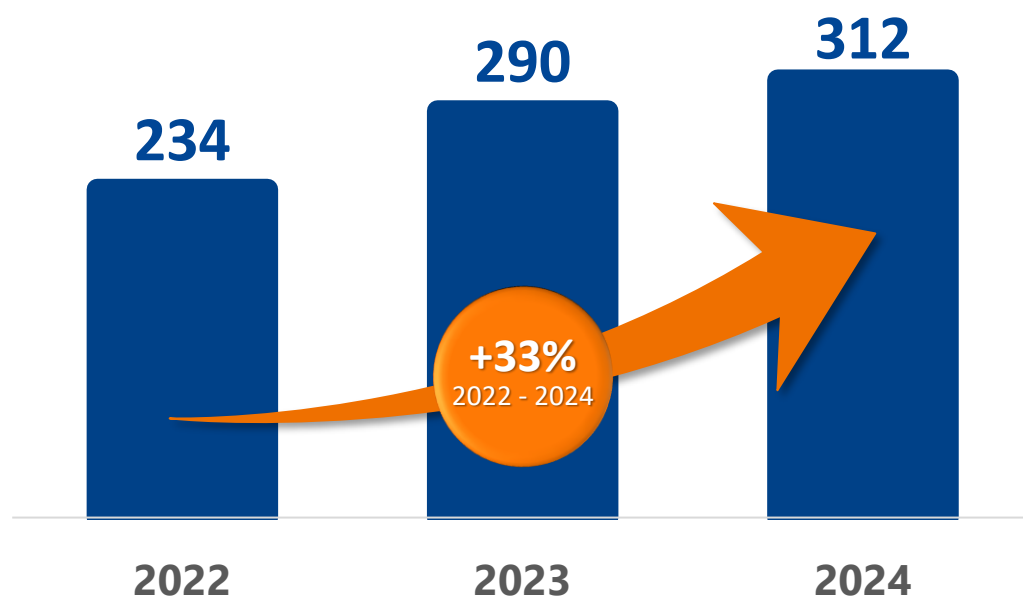


Diversidade de clientes como fortaleza do modelo de negócio



Tickets do Assaí

(milhões)



~40mm

Clientes distintos mensais ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Considera clientes únicos em trânsito nas lojas



Mercado altamente fragmentado e com oportunidades de crescimento

MERCADO ALIMENTAR

~R\$ 850 bi

(ABIA⁽¹⁾ 2023)

~R\$ 1 tri

(ABRAS 2023)

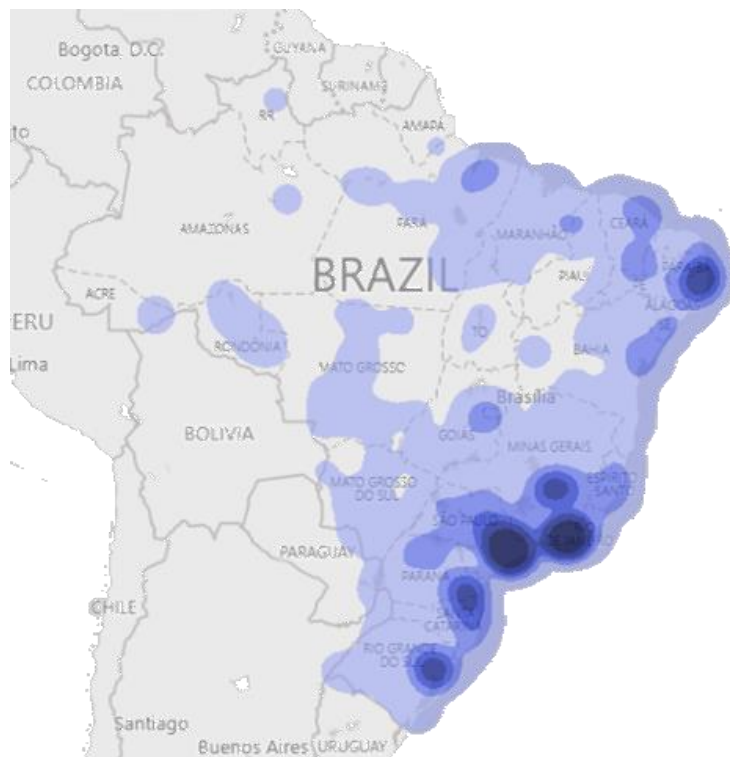
~R\$ 235 bi

(Nielsen 2023, considerando apenas Cash & Carry)

FRAGMENTAÇÃO – C&C

**~2.500 lojas
+300 players**

DENSIDADE POPULAÇÃO POR C&C



Legenda



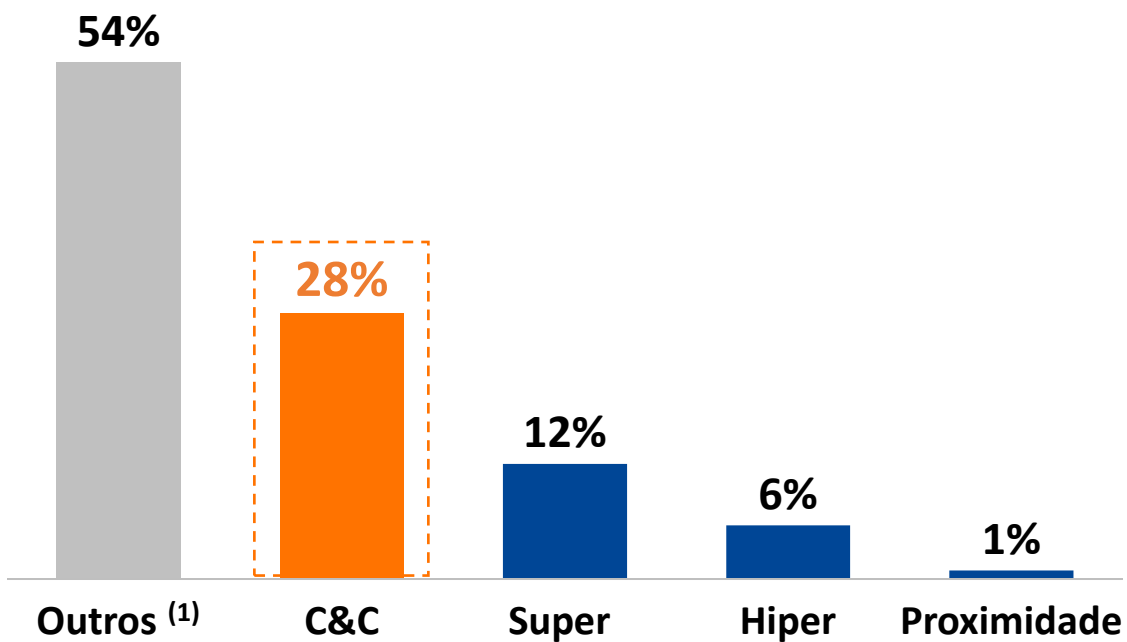
OPORTUNIDADE

Das **203 cidades** com +150 mil habitantes

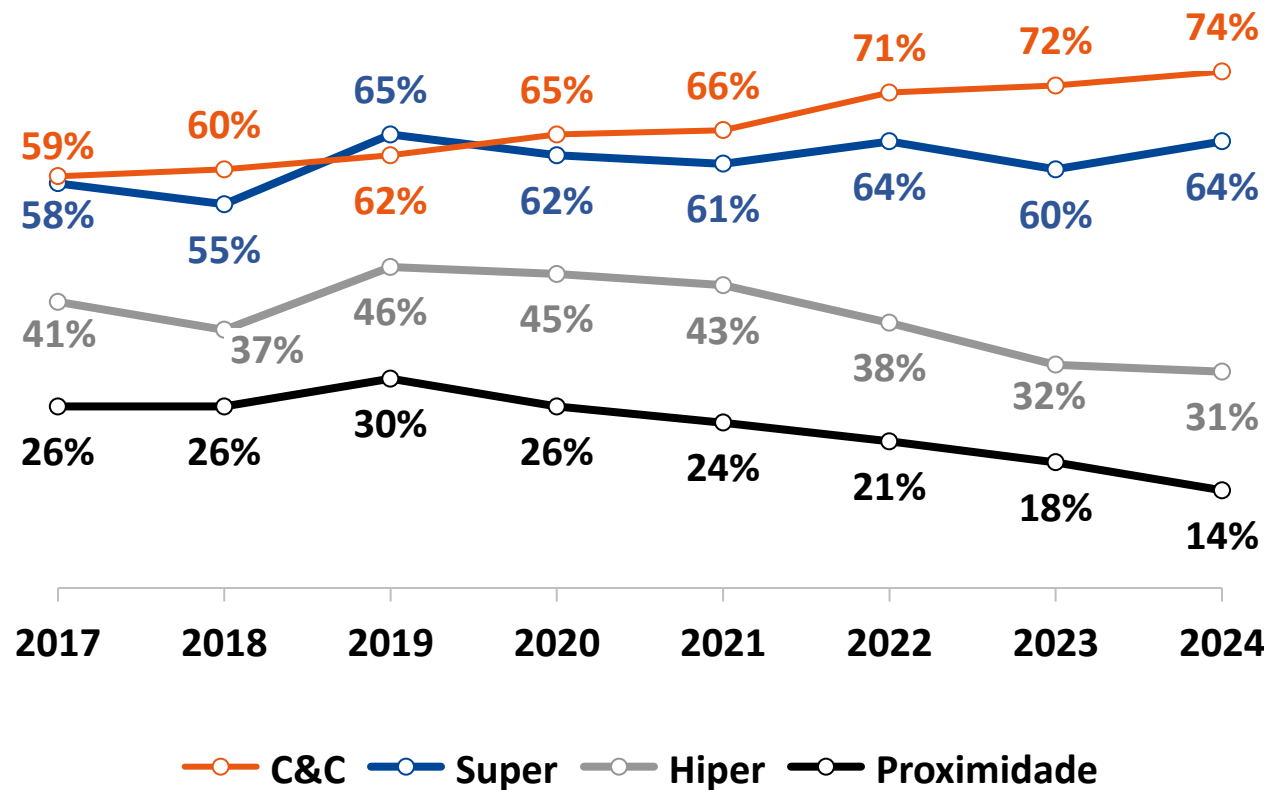
~90 cidades ainda não possuem loja Assaí

Segmento Cash & Carry aumenta sua relevância dentro do varejo de alimentos

Importância do Canal C&C em Compras Mensais nos Lares (Dez/24)



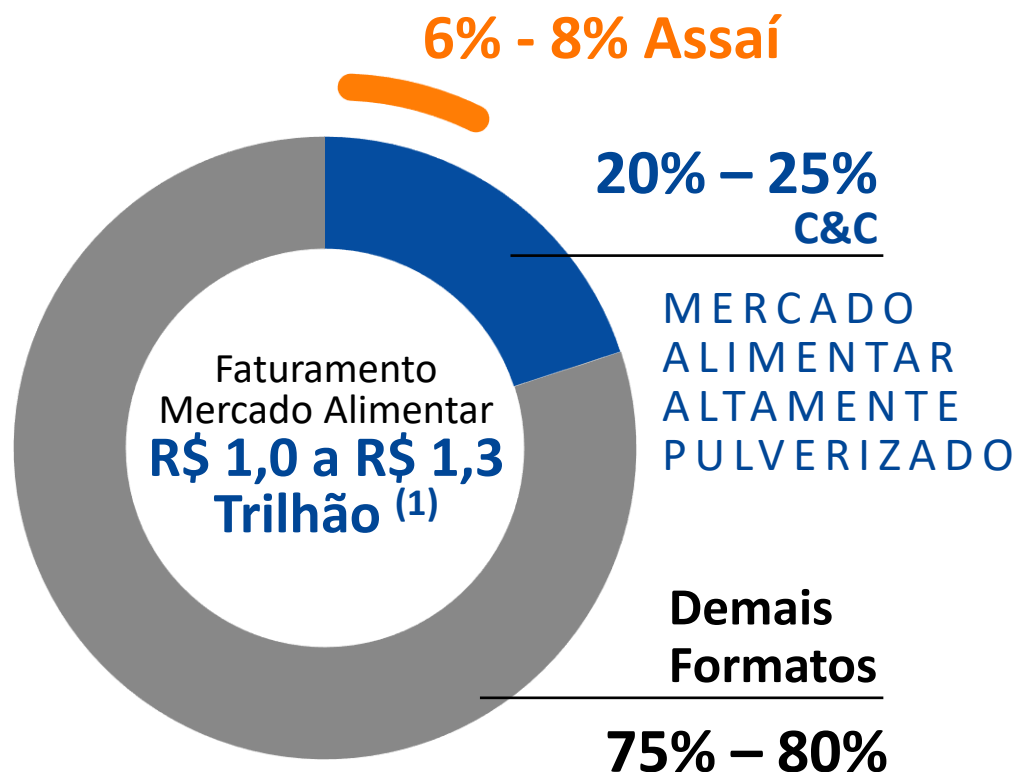
Penetração dos Canais nos Domicílios (Dez/24)



⁽¹⁾ Distribuidores de bebidas, pequenos mercados, supermercados e hipermercados que não pertencem a grandes grupos e podem não reportar à Nielsen

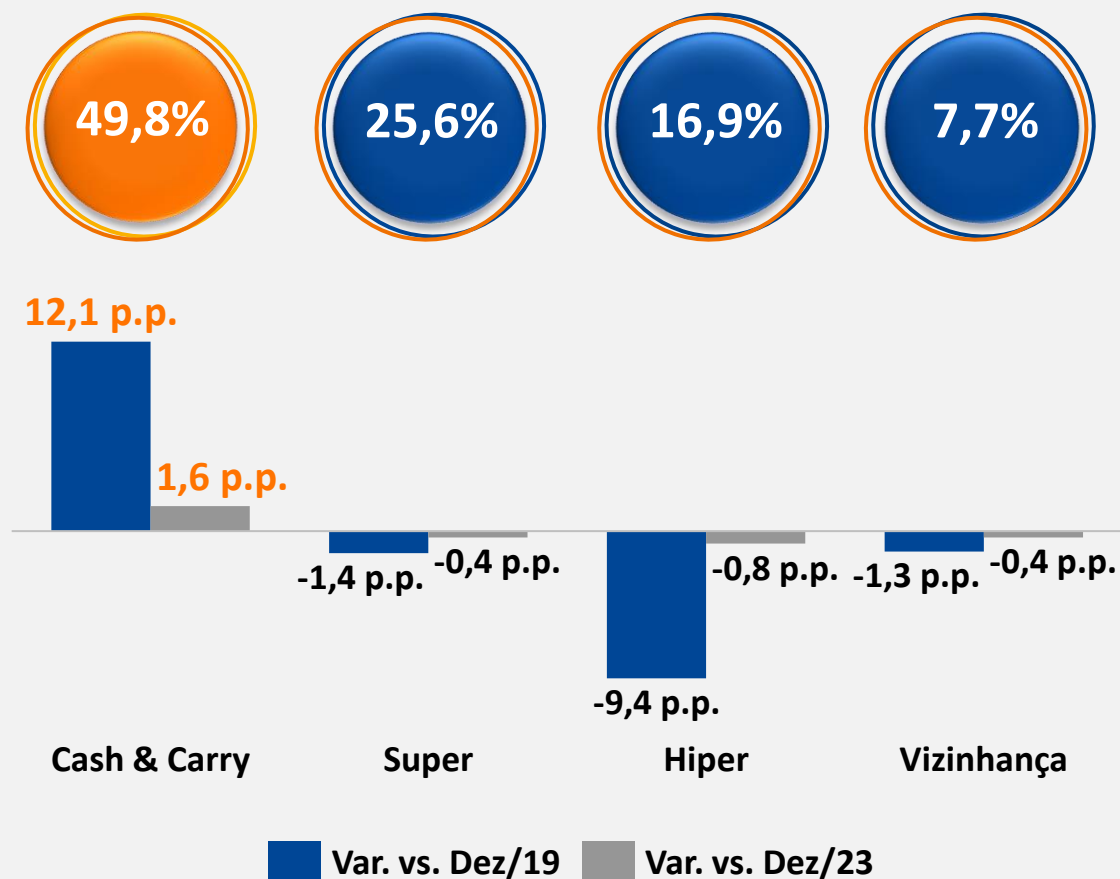
Market Share

Universo Mercado Alimentar



Market Share – Varejo Alimentar

Perímetro Nielsen ⁽²⁾ (Dez/24)



⁽¹⁾ Dados ABRAS

⁽²⁾ Nielsen: Considera apenas os dados das empresas colaboradoras da Nielsen.



Marca



Regionalização



**Nossa
Cultura**



Produtividade

DIFERENCIAIS ASSAÍ

Marca mais lembrada
do varejo físico
e digital ⁽²⁾

⁽²⁾ Ranking Branding Brasil
2024 – Anacouto

**NPS
Comparativo**

2017 → 2024
51 → **72**

3,8 milhões de
clientes no
Whatsapp

**Maior conta
de Instagram**
do varejo no Brasil

3,7 milhões
seguidores

**Destino dos
clientes**

Uber: destino mais
1º solicitado no Brasil¹

⁽¹⁾ Exceto aeroportos



**CONEXÃO
COM OS CLIENTES**
Diferentes canais,
mensagens e mídias

A marca com maior presença nos lares brasileiros

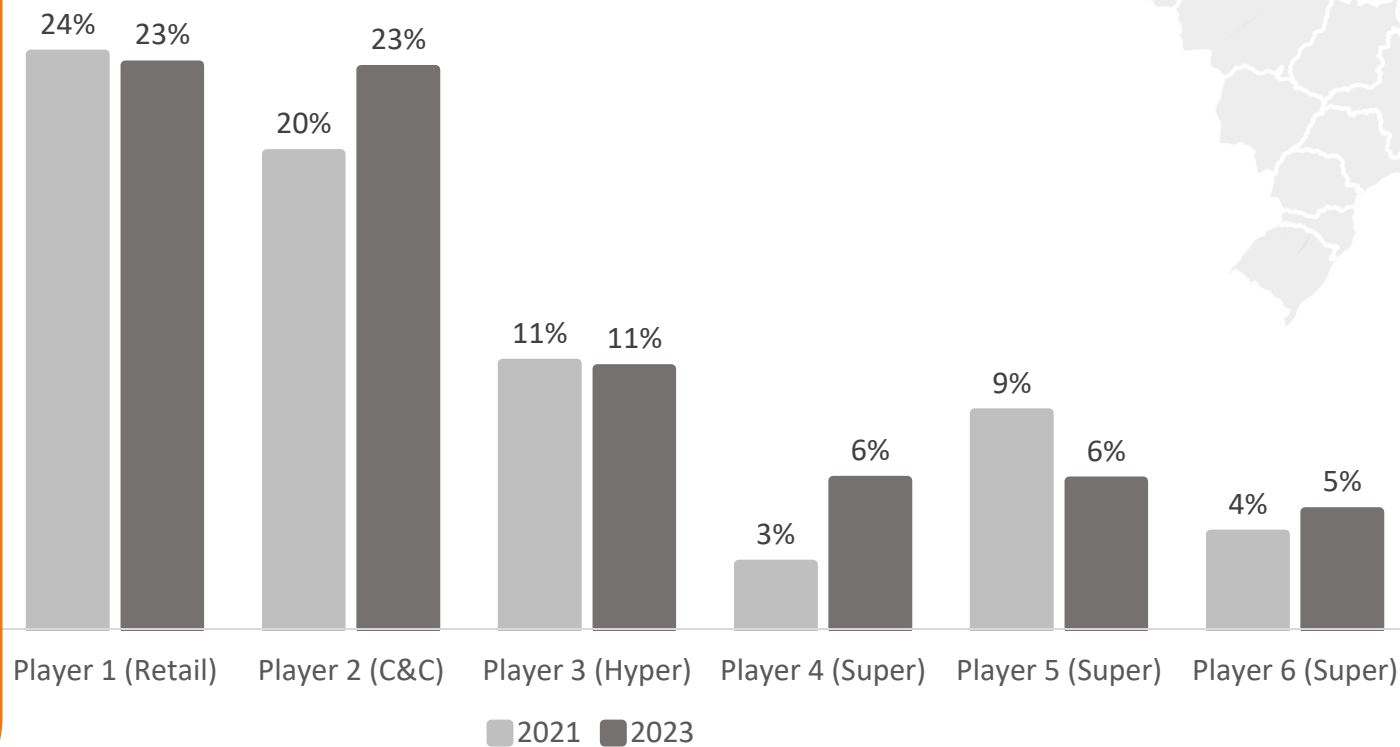
+25%
Presença domicílios

~30%
Market share no
Cash & Carry

~12%
Total de lojas
Cash & Carry ⁽²⁾



Penetração das marcas no Brasil ⁽¹⁾



Conhecimento regional é essencial para se adaptar às características de cada região

ESTRUTURA

12

Escritórios
Regionais

12

Centros de
Distribuição

28

Células
de **Compra**

4

Centrais de
Marketing

DIRECIONADORES



**Sortimento, Precificação
e Comunicação Regional**



+3 mil fornecedores,
sendo 60% regionais



+50 patrocínios regionais



Nossa Cultura e nosso Valores proporcionam o reconhecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil

Nossos valores



Simplicidade



Foco no(a)
cliente



Paixão pelo que
fazemos



Compromisso
com resultado



Cuidado com
Nossa Gente



Ética

Engajamento ⁽¹⁾ 2024



82%



Entramos no
**Ranking
Nacional** de
empresas com
**mais de 10 mil
colaboradores**



Venda média anual/loja:

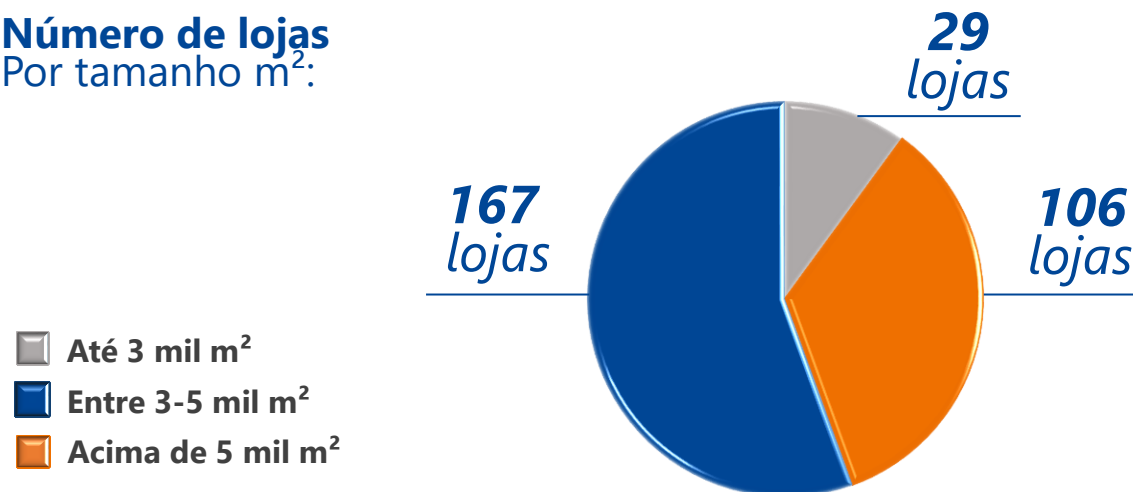
Produtividade Assaí 80%
Acima da média do setor

~R\$ 140M⁽¹⁾ vs. ~R\$ 270M

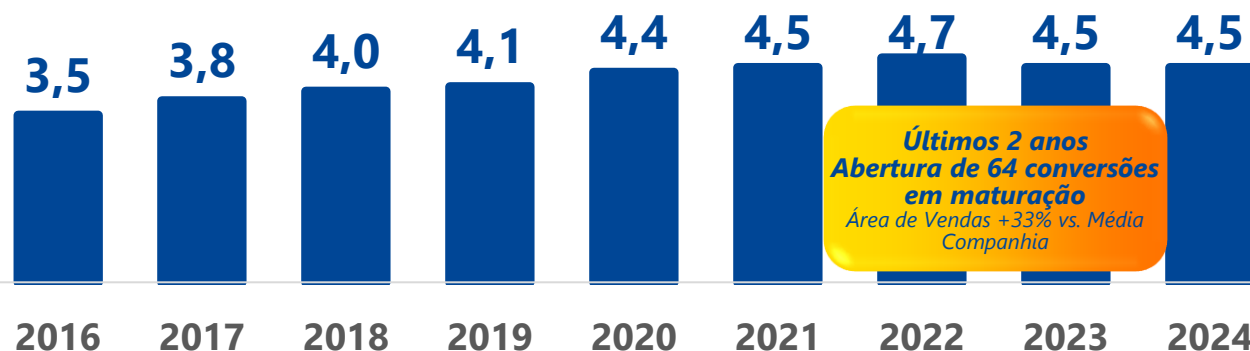


Sucesso comprovado pela produtividade: Maior venda por m² do setor

Número de lojas
Por tamanho m²:



Evolução Assaí
Venda por m²:
(R\$ mil)



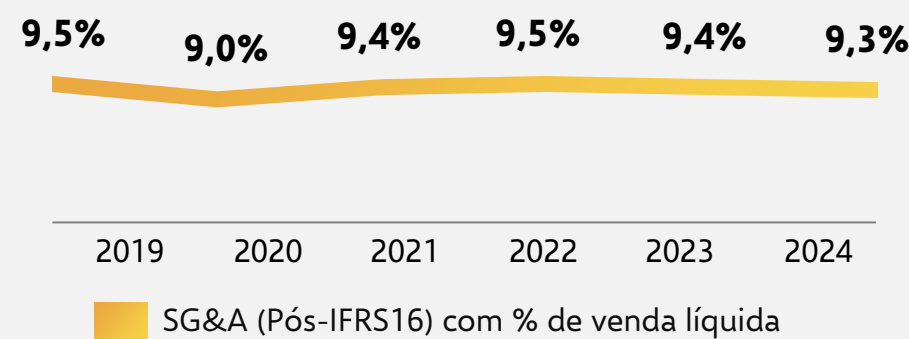
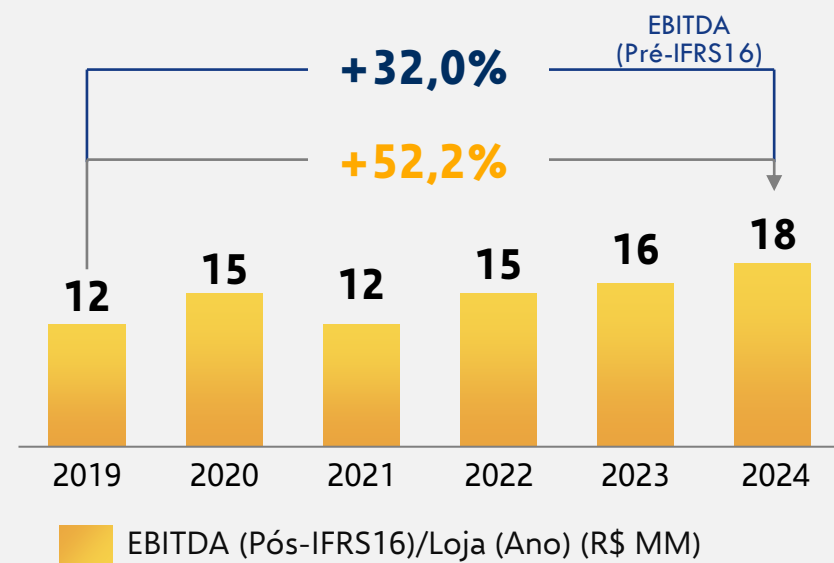
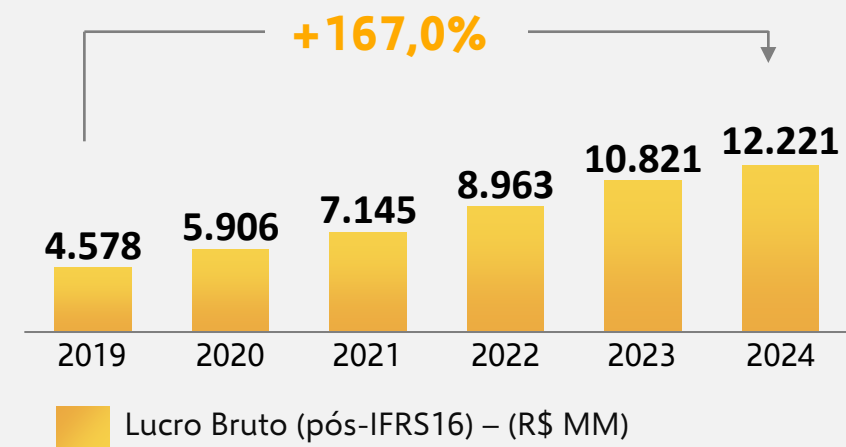
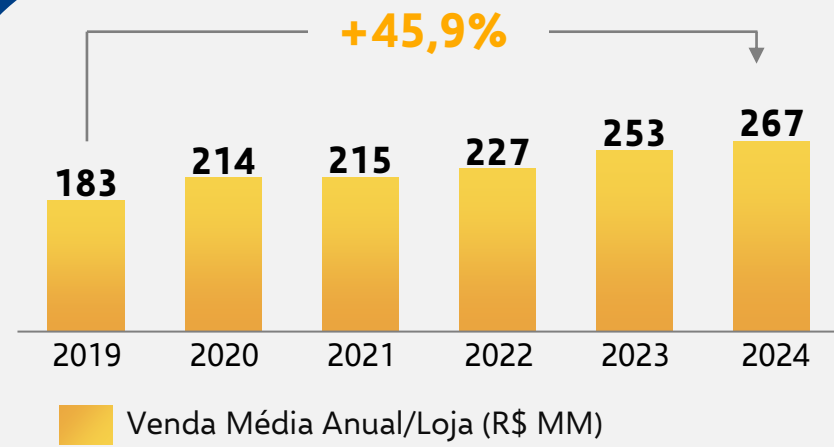
⁽¹⁾ Considerando venda média semanal de R\$ 3,7 milhões
(Fonte: Nielsen), excluindo Assaí

Consistente evolução dos indicadores com rentabilidade

Ganhos de produtividade por loja

Rentabilidade Crescente

Controle de despesas





Fonte: Informações das companhias e ABRAS.
(1) GPA exc. Éxito.

Maior fidelização de clientes com avanços importantes na experiência de compras

Melhorias: **Iluminação, ar-condicionado, equipamentos, fachada de vidro, piso, pé direito alto, porta-paleta**





MODELO DE NEGÓCIO

Forte capacidade de execução impulsiona expansão consistente pelo território nacional

61 lojas
182mil m² área de vendas
10mil colaboradores
6 estados



2012



302 lojas 
+1,5M m² área de vendas
+85mil colaboradores
24 Estados
12 centros de distribuição 
12 escritórios regionais com autonomia 

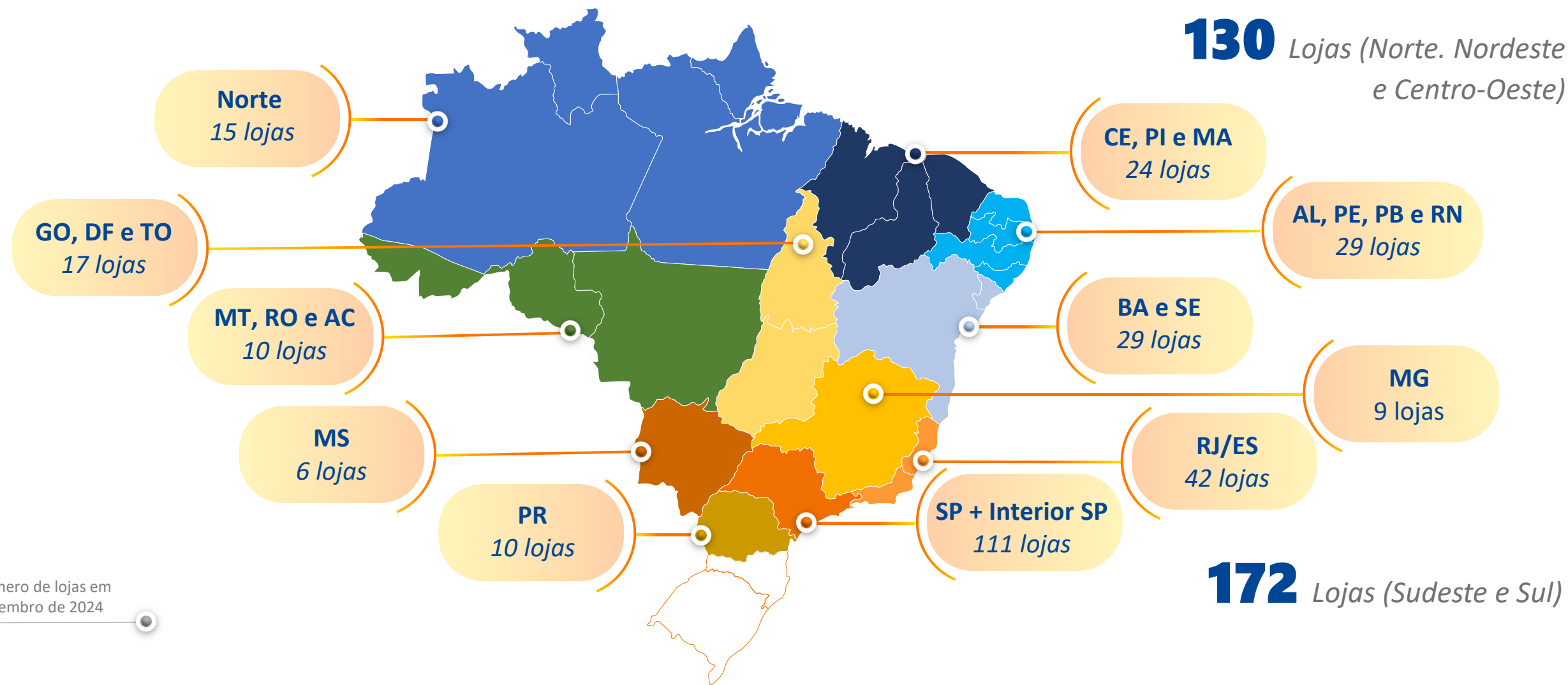


2024 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Em Dezembro de 2024

Conhecimento regional é essencial para se adaptar às características de cada região



Número de lojas em
Dezembro de 2024

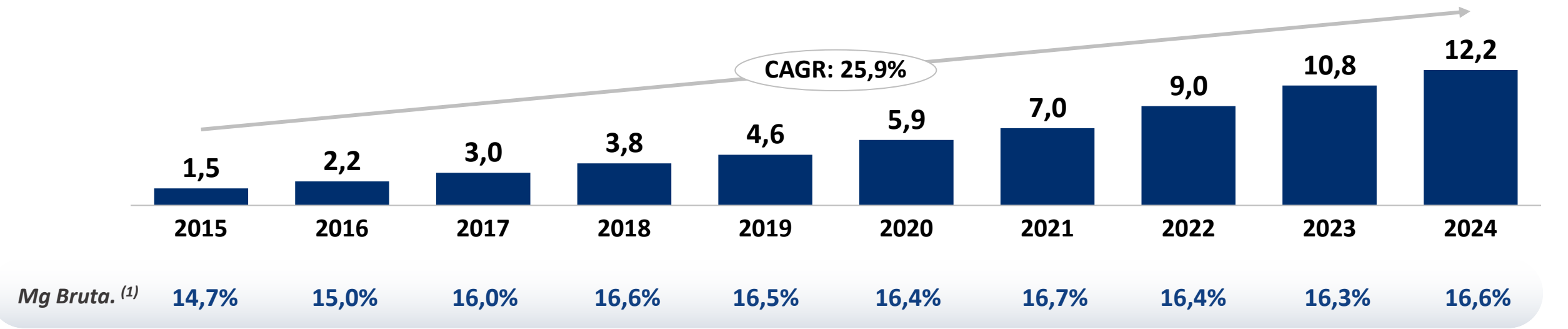
12 Escritórios Regionais
28 Células de Compra

Marketing Regional
4 centrais de marketing para atender todo o Brasil

Gestão Regionalizada
Líderes locais possuem autonomia na tomada de decisões

Margem bruta impulsionada pela evolução do modelo de negócios: Adaptação do sortimento e implementação de serviços

Lucro Bruto (R\$ Bilhão)



Conversão: Taguatinga (DF)



Conversão: Curitiba Alto da XV (PR)



Conversão: São José dos Campos (SP)



Conversão: Teixeira de Freitas (BA)

⁽¹⁾ % Receita Líquida

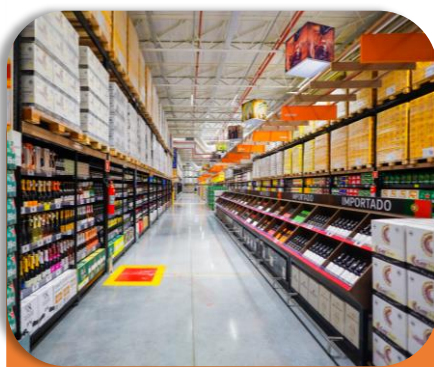
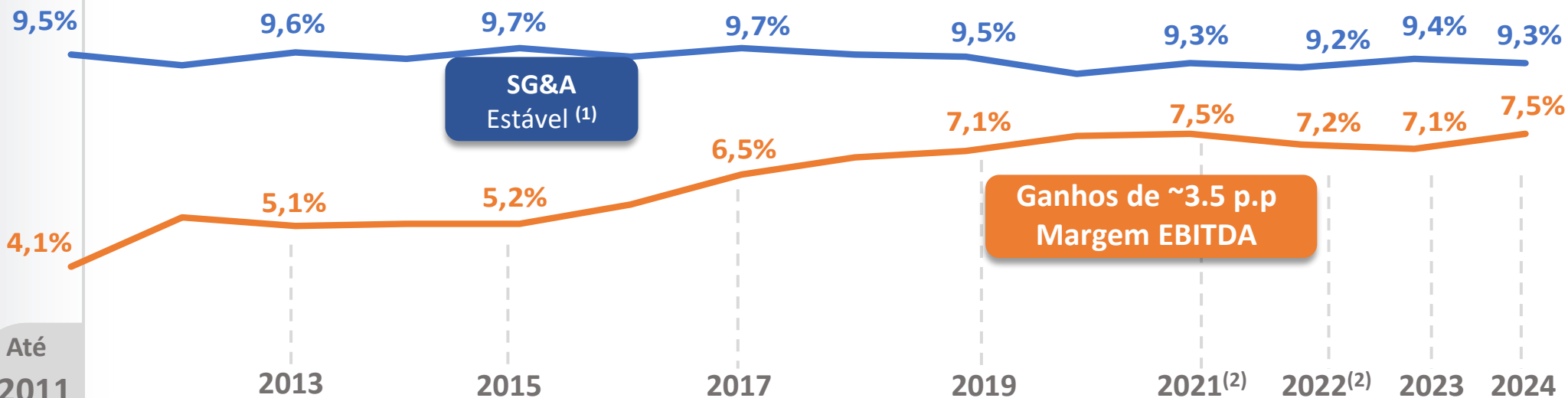
Evolução do modelo mantendo custo baixo e com aumento da rentabilidade

MODELO ANTIGO



Até
2011

NOVO MODELO



INOVAÇÃO



EFICIÊNCIA
OPERACIONAL



ATENDIMENTO
PERSONALIZADO



CUSTO BENEFÍCIO

(1) Pós-IFRS16 (excluindo aluguéis)

(2) Excluindo Despesas Pré-Operacionais

Conversões em pontos irreplicáveis e com elevado potencial de rentabilidade



Pontos estratégicos em **localizações excepcionais**
em grandes capitais e regiões metropolitanas



Aceleração da expansão em regiões com maior
proximidade de públicos B2B e B2C



+400 mil m² adicionados à área de vendas



Vendas 3x ⁽¹⁾ superiores ao modelo hipermercado



Margem EBITDA 150 bps acima da média da Companhia ⁽²⁾



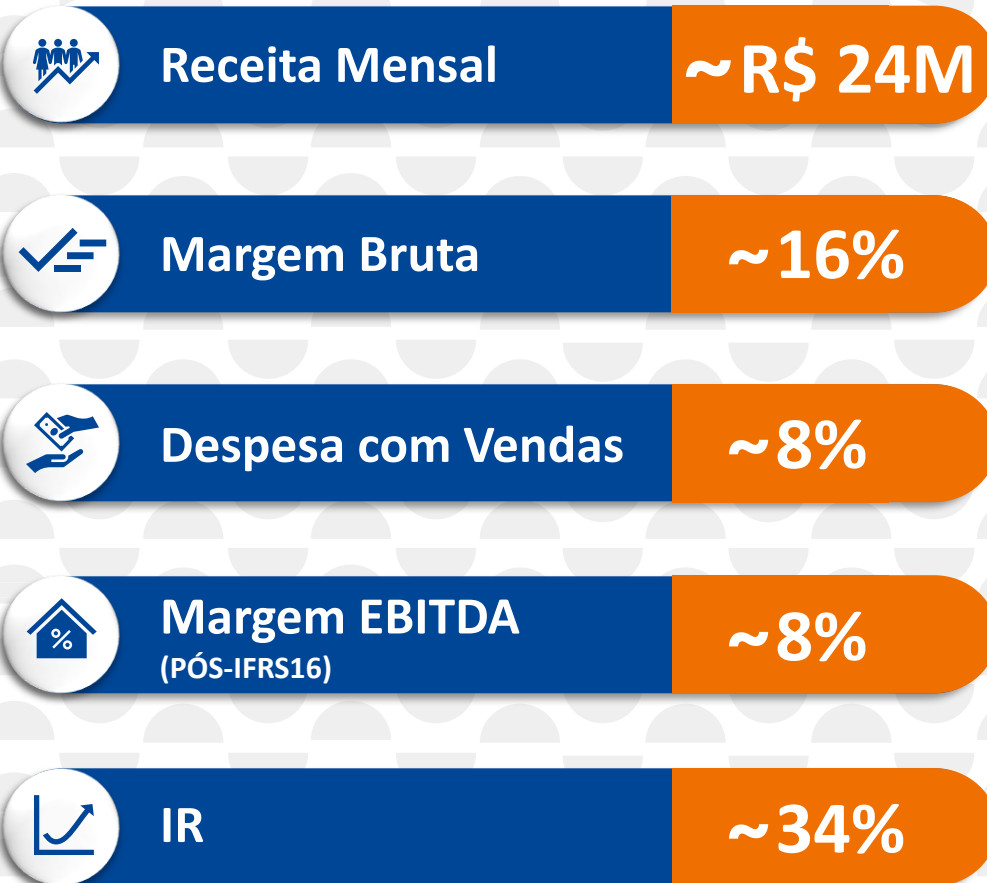
Galerias comerciais contribuirão para maior rentabilização de
ativos (230 mil m² de ABL / 1.300 lojistas)



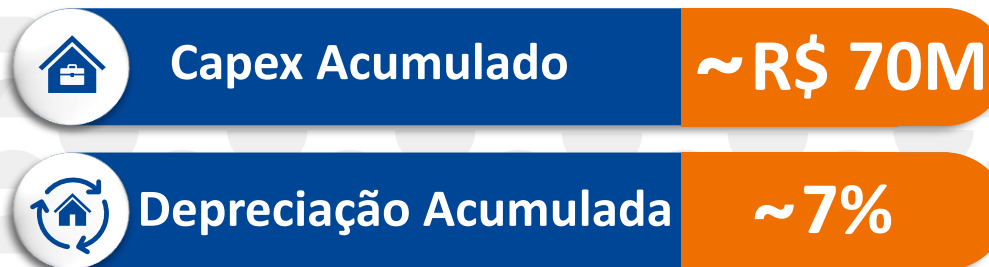
⁽¹⁾ Baseando-se na experiência passada da Companhia na conversão de lojas; ⁽²⁾ Em relação à média da Companhia (7,5%); ⁽³⁾ Projeto concluído em Dezembro/24

Unit Economics consistente: Loja orgânica padrão 2024-2025

DRE



CAPEX



Capital de Giro



⁽¹⁾ ROIC: não inclui despesas gerais e administrativas no Resultado Operacional antes de impostos

APP MEU ASSAÍ

Em Dez/24:



14 MM de clientes cadastrados,
com uma taxa de fidelização de **78%**
+52% itens por cesta



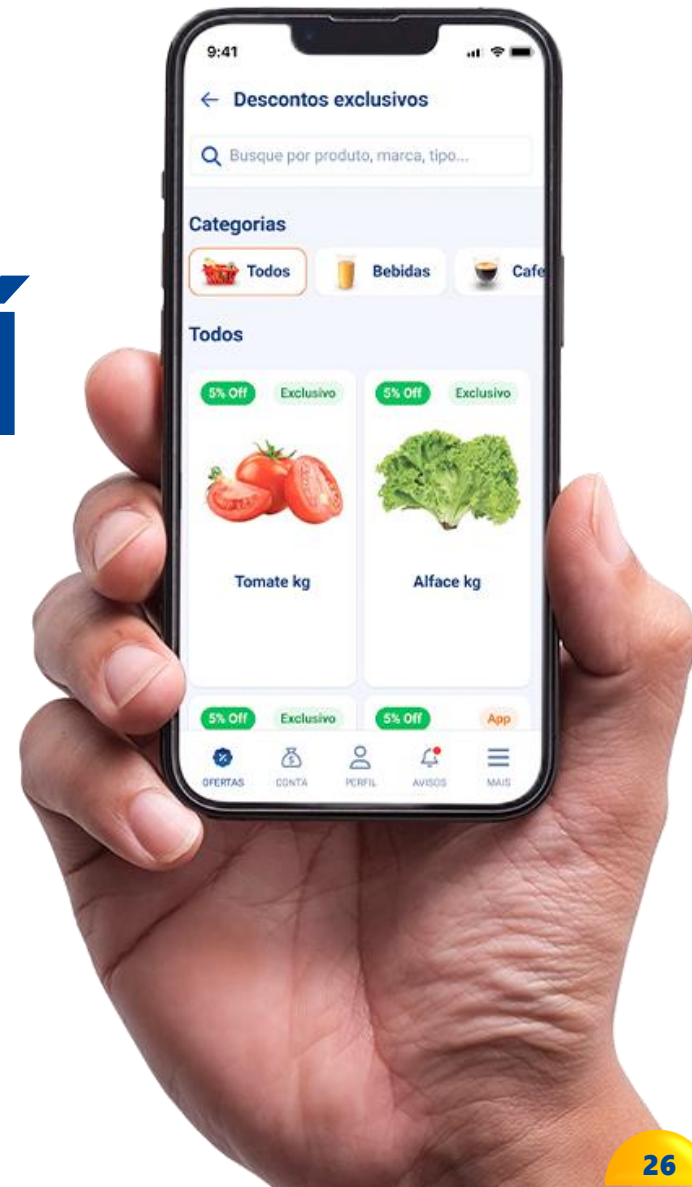
Ticket médio clientes **app** é **40% maior** que a média da Cia



Frequência dos **clientes cadastrados** é **67% maior** que a média dos não cadastrados



Vendas via Last Mile (Cornershop/Uber, Rappi)
+1M de pedidos em 12 meses



Foco na geração de caixa



INÍCIO DO CICLO DE REDUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA

R\$ 12,5 bi no 4T24:
-R\$ 0,6 bi vs 4T23
-R\$ 1,4 bi vs 3T24



ADIAMENTO DE DETERMINADOS PROJETOS DE EXPANSÃO

Cerca de 10 lojas novas em 2025
Antecipação da revisão do guidance de abertura de lojas para 2026



MAIOR GERAÇÃO DE CAIXA

Avanço na maturação das novas lojas
Redução dos investimentos: **Previsão de R\$ 1,0 a 1,2 bilhão em 2025**



REDUÇÃO DA ALAVANCAGEM

~2,6x ao final de 2025



POTENCIALIZAR O VALOR DOS ATIVOS

Projeto de Retail Media suportado por fluxo de 500 milhões de clientes ano
Novas categorias; In & Out
Roll-out dos serviços;
Continuidade da estratégia phygital com evolução do App Meu Assaí
Galerias comerciais contribuem para aumento do fluxo de clientes e fidelização



REDUÇÃO DO CAPEX

COM POSTERGAÇÃO DE LOJAS APÓS INTENSO PROCESSO DE EXPANSÃO

Redução do Capex para 2025 para faixa entre R\$ 1,0 e R\$ 1,2 bi, após 6 anos de forte expansão das operações

CAPEX R\$ 1,0 – 1,2 BI

R\$ 100 – 150 mi

Infraestrutura, TI e projetos de inovação

R\$ 250 – 300 mi

Manutenção e novos serviços

R\$ 650 – 750 mi

Expansão

2025

EXPANSÃO ASSAÍ



Em 6 anos, mais que **dobramos** o número de lojas



2018
144 lojas



2024
302 lojas



RESULTADOS 4T24

AVANÇO DA MARGEM EBITDA E SUPERAÇÃO DO *GUIDANCE* DE ALAVANCAGEM

EXPANSÃO: 15 aberturas em 2024, atingindo o *guidance*

- Fortalecimento da presença nacional com entrada em regiões estratégicas
- 6 lojas inauguradas no 4T24
- Conclusão do projeto de conversões
- 302 lojas em operação, +1,5 milhão de m² de área de vendas



Orgânica: São José do Rio Preto (SP)



Conversão: Caraguatatuba (SP)

VENDAS: equilíbrio entre crescimento e rentabilidade

4T24:

- R\$ 22,1 bi (+9,4%)
- LfL: +4,4% ex. calendário

2024:

- R\$ 80,6 bi (+10,7%)
- LfL: +3,4% ex. calendário

MARGEM EBITDA em expansão

- Maturação das novas lojas
- Controle de despesas, mesmo com implantação dos serviços

4T24:

- Pré: 6,4% (+0,3 p.p.)
- Pós: 8,1% (+0,3 p.p.)

2024:

- Pré: 5,7% (+0,4 p.p.)
- Pós: 7,5% (+0,4 p.p.)

AVANÇO DO LAIR: resultado da alavancagem operacional

4T24:

- LAIR Pré: R\$ 598M (+57%)
- Lucro Líquido:
 - Pré: R\$ 474M (+38%)
 - Pós: R\$ 430M (+45%)

2024:

- LAIR Pré: R\$ 1,2bi (+83%)
- Lucro Líquido:
 - Pré: R\$ 930M (+20%)
 - Pós: R\$ 769M (+8%)

SUPERAÇÃO DO *GUIDANCE* DE ALAVANCAGEM (<3,2x)

- 3,04x (-0,76x vs 4T23)
 - Contribuição do EBITDA: +R\$ 0,7 bi em 12 meses
 - Importante redução da dívida líquida: -R\$ 0,6 bi
- 2,1x considerando o desconto do total de recebíveis

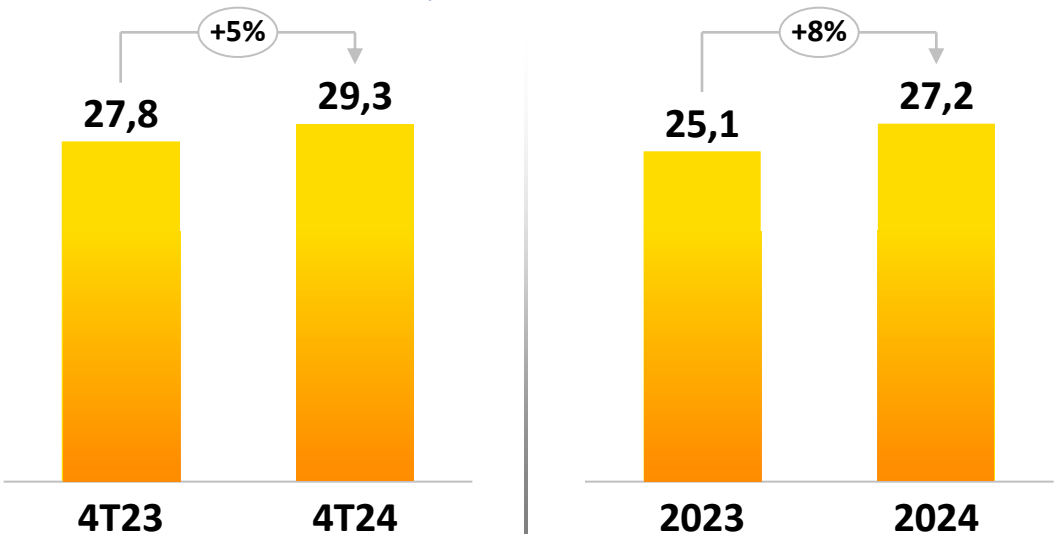
CONVERSÕES SEGUEM EM EVOLUÇÃO: CRESCIMENTO DE VENDAS E EXPANSÃO DE MARGEM EBITDA

Venda média/m² das conversões de 2022 representam 93% da venda média/m² das lojas abertas até 2022

Conversões inauguradas em 2022: (47 lojas)

Faturamento Médio Mensal

R\$ milhões



+25%
vs lojas
abertas
até 2022

Mg. EBITDA
Pré-IFRS 16 ⁽¹⁾

5,6% 6,4%

+0,8 p.p.

4,4% 5,5%

+1,1 p.p.

Conversões inauguradas em 2023:

(17 lojas)

No 4T24:

R\$ 23,4M

Venda média/loja

Em linha com patamar das lojas
orgânicas abertas até 2022

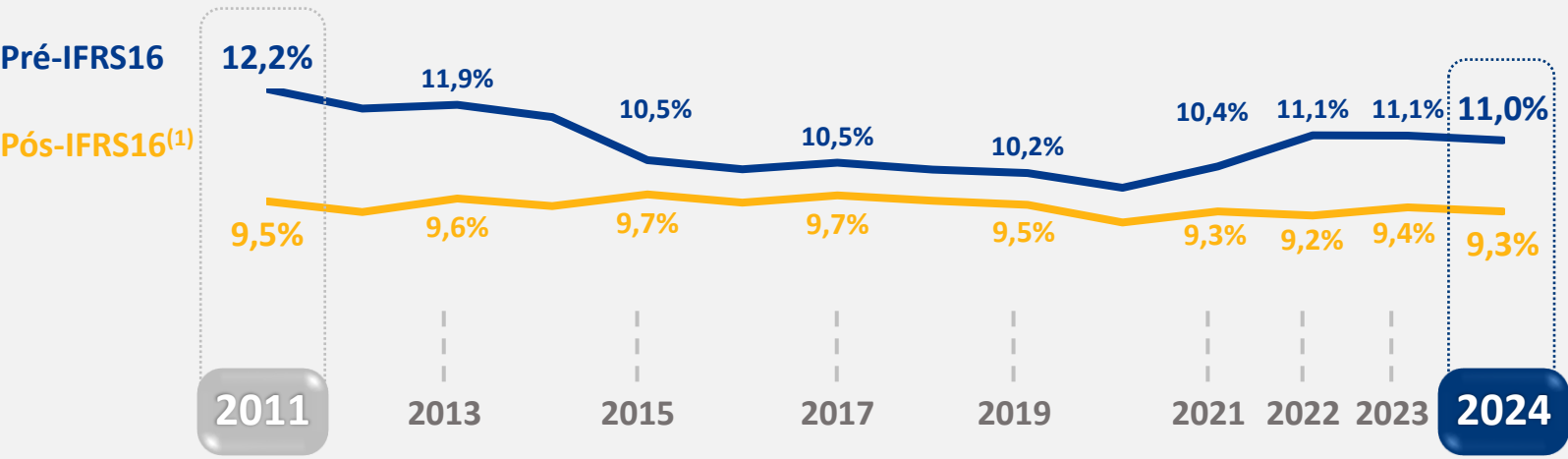
3,0%

Margem EBITDA Pré-IFRS16

Mesmo em estágio inicial de maturação

⁽¹⁾ % Receita Líquida

Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas (% Receita Líquida)



(1) Excluindo Despesas Pré-Operacionais



Classe AB ganha relevância na base de clientes

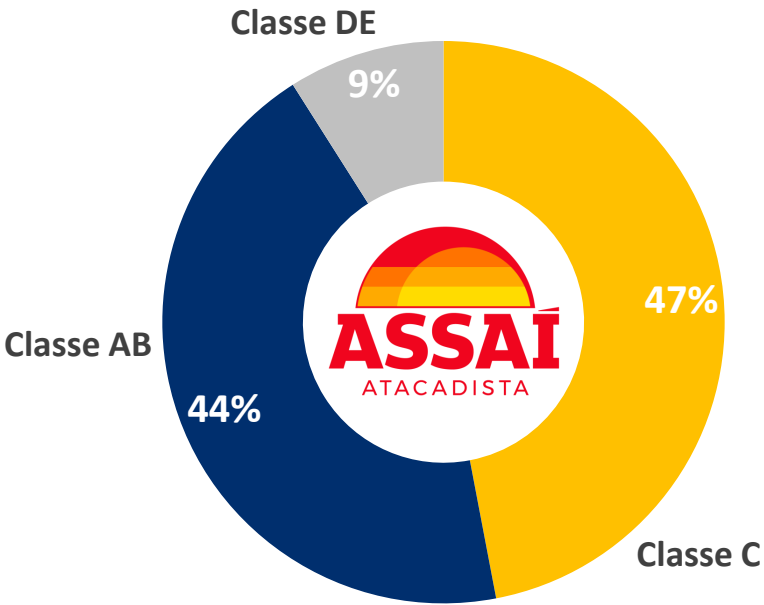
Clientes PF:

 **Vendas: 58%**

Clientes PJ:

 **Vendas: 42%**

*Breakdown dos clientes PF:
(por classe social)*



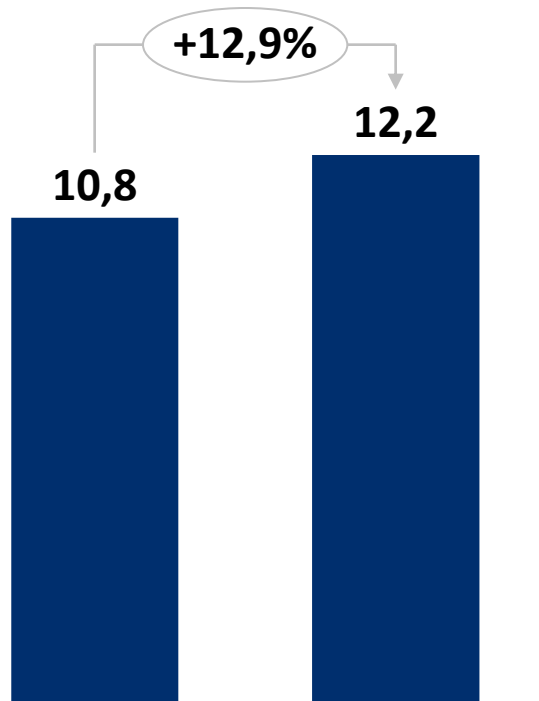
Lucro Bruto

(R\$ Bilhões; Pré-IFRS 16)

Maturação de
novas lojas

Estratégia
Eficaz

Ampliação de
Serviços



2023

2024

Mg. Bruta ⁽¹⁾

16,2%

16,5%

EBITDA

(R\$ Bilhões; Pré-IFRS 16)

+16%

+20%

1,1

1,3

3,5

4,2

4T23

4T24

2023

2024

Mg. Pré-IFRS 16 ⁽¹⁾

6,1%

6,4%

5,3%

5,7%

+0,3 p.p.

+0,4 p.p.

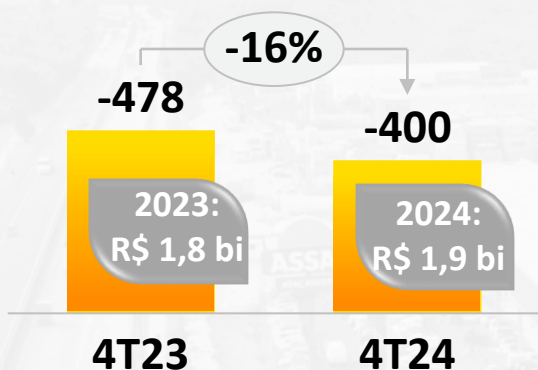
Pós-IFRS 16
R\$ 1,6 bi
Mg. 8,1%

Pós-IFRS 16
R\$ 5,5 bi
Mg. 7,5%
Mesmo patamar de
2021, antes das
conversões

MELHORA DO RESULTADO FINANCEIRO E CRESCIMENTO DO LUCRO

Resultado Financeiro

(R\$ Milhões; Pré-IFRS 16)



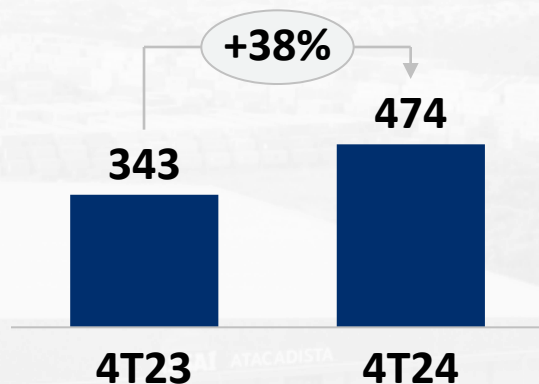
Resultado Financeiro ⁽¹⁾

Período	Resultado Financeiro (%)
4T23	-2,6%
4T24	-2,0%

- Maior caixa médio aplicado
- Outras Receitas/Despesas e Atualizações Monetárias

Lucro Líquido

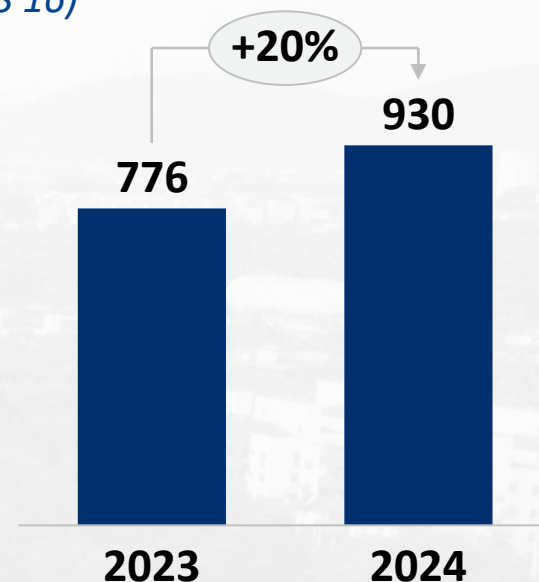
(R\$ Milhões; Pré-IFRS 16)



Pós-IFRS 16 R\$ 297M R\$ 430M

Mg. Líquida ⁽¹⁾ 1,6% 2,1%

- Maturação de novas lojas
- Aprimoramento da experiência de compra
- Ampliação de serviços e sortimentos



Pós-IFRS 16 R\$ 710M R\$ 769M

Mg. Líquida ⁽¹⁾ 1,1% 1,0%

- Expansão da margem bruta
- Rigoroso controle de despesas
- Evolução do resultado financeiro como % da receita líquida

GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL DOS ÚLTIMOS 2 ANOS FINANCIOU 95% DA EXPANSÃO

Dez/22
Faturamento ⁽¹⁾:
R\$ 60 bi



Dez/24
Faturamento ⁽¹⁾:
R\$ 81 bi

R\$ 7,7 bi



Geração de Caixa Operacional

INVESTIMENTOS: R\$ 8,1 BILHÕES



R\$ -3,9 bi

Investimentos em
Expansão
(novas lojas)



R\$ -3,3 bi

Pagamento
Aquisição
Hipermercados



R\$ -0,9 bi

Investimentos em
Manutenção, Reformas
incl. Implantação de
Serviços



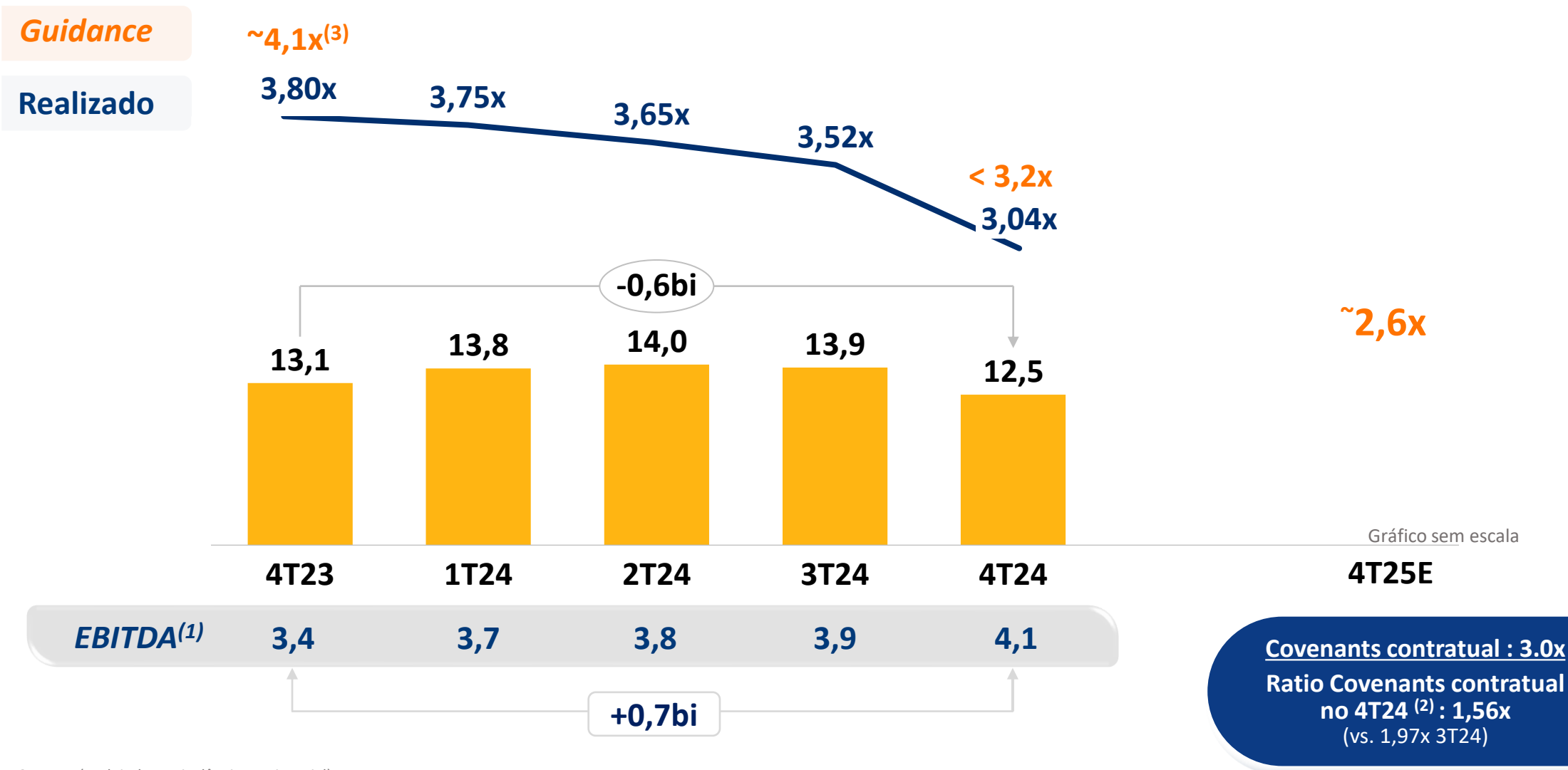
R\$ -3,6 bi

Pagamento de
Juros

ACELERAÇÃO DA DESALAVANCAGEM SUPERANDO MAIS UMA VEZ O *GUIDANCE*

Redução de R\$ 0,6 bi da dívida líquida e aumento do EBITDA Pré-IFRS 16

(R\$ Bilhões)



⁽¹⁾ EBITDA Pré-IFRS 16 acumulado 12 meses (excluindo equivalência patrimonial).

⁽²⁾ Ratios Contratuais: [Dívida Bruta (-) Caixa (-) Recebíveis de Cartão] / [Lucro Bruto (-) SG&A (-) Depreciação e Amortização (+) Outras Receitas Operacionais]

⁽³⁾ “Encerrar 2023 com uma redução de alavancagem de similar magnitude àquela observada em 2022 (4T22 vs 3T22)”



Liability Management

-  **R\$ 6,6 bi**
Novas captações em 2024
-  **Alongamento da dívida**
32 meses >> 41 meses
-  **Redução do spread**
CDI+1,49% >> CDI+1,36%
-  **Pré-pagamento de R\$ 3,6 bi**
dívidas com vencimentos
em 2025 e 2026

● Mar

● Jun

● Ago

● Out

● Dez

Captações:

9ª Debêntures
R\$ 0,5 bi
CDI+1,25%

10ª Debêntures
R\$ 1,8 bi
CDI+1,25%

Empréstimos
R\$ 0,7 bi
CDI+1,34%

11ª Debêntures
R\$ 2,8 bi
CDI+1,25%

12ª Debêntures
R\$ 0,8 bi
CDI+1,25%

Empréstimos ⁽¹⁾
R\$ 0,6 bi
CDI+1,22%

Cronograma de Vencimentos

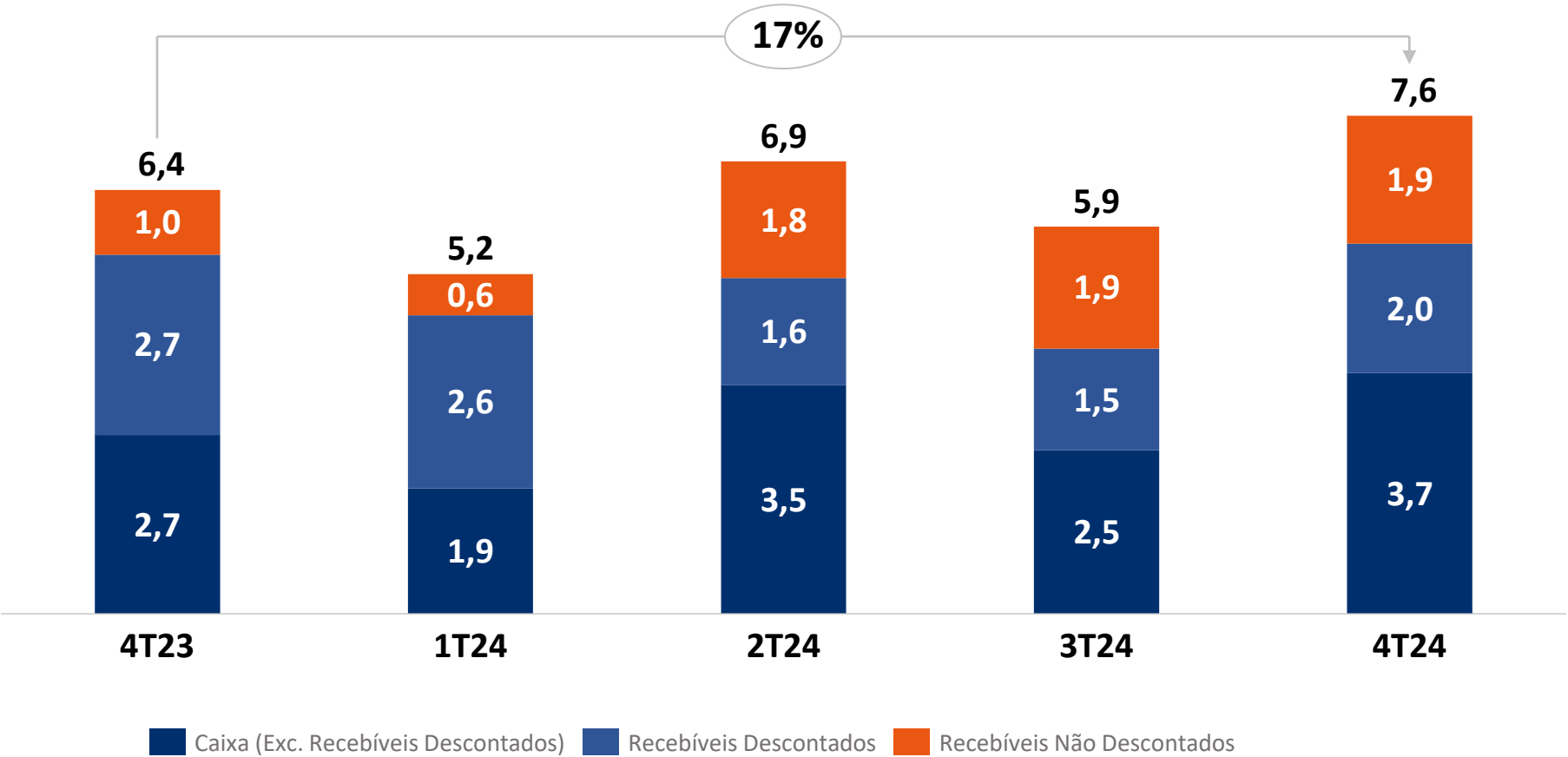
(R\$ Bilhões; Principal)

Ano	Posição 31/dez/24	Posição 31/dez/23	Δ R\$
2025	1,6	3,9	-2,3
2026	2,2	2,6	-0,4
2027	3,3	2,7	0,6
2028	3,8	1,9	1,9
2029	3,8	0,4	3,4
2030+	0,3	0,3	0,0

⁽¹⁾ Recursos recebidos em Janeiro/25

Disponibilidades de Caixa

(R\$ Bilhões)



Dividendos & JSCP



Pagamento de JSCP
R\$ 109M



Dividendos Propostos
R\$ 20M



SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO FUTURO CONSIDERANDO A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE



Operações *eficientes*

- Mudanças Climáticas
- Gestão de Resíduos
- Cadeia de Fornecimento



Desenvolvimento de *pessoas e comunidades*

- Capacitação
- Combate a fome
- Diversidade
- Instituto Assaí



Gestão ética *e transparente*

- Ética
- Governança

Impulsionar a
prosperidade para **todas**
as pessoas com operações
responsáveis e transparentes,
e **menor impacto ambiental.**

NOSSA GENTE É DIVERSA

RESULTADOS, CENSO ASSAÍ 2024

67,7%

de pessoas negras
(pretas e pardas)

45,8%

de pessoas negras
na liderança

25,7%

de mulheres
na liderança

817

pessoas migrantes

5,3%

de pessoas com
deficiência
(acima da cota legal)

9,6%

de pessoas
50+

~7%

pessoas LGBTQIA+





Operações *eficientes*

- Redução de 10% das emissões do escopo 1⁽¹⁾ e 2⁽²⁾ vs. 4T23
- Programa Destino Certo: Implementado em +94% das lojas desviando 1.975 toneladas de resíduos de aterros



Desenvolvimento de *Pessoas e comunidades*

+87 mil colaboradores em 2024:

- 45,8% de líderes negros, +2,3 p.p. vs. 4T23
- 25,7% de líderes mulheres, +0,7 p.p. vs. 4T23
- Combate à Fome 2024: doação de 5,4 milhões de refeições
- Lançamento do Programa e da Política de Voluntariado: 4 ações que beneficiaram mais de 1.000 pessoas



Gestão ética *E transparente*

- Índice Carbono Eficiente (ICO2)
Integrando o índice pelo 3º ano consecutivo
- CDP – Disclosure Insight Action
Transparência em gestão climática: nota B

AVANÇOS CONTÍNUOS EM INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS IMPULSIONANDO PROSPERIDADE PARA TODOS(AS)



Premiações

Melhores e Maiores 2024 (Exame)

Melhor Empresa de Atacado e Varejo

Branding Brasil

Marca mais lembrada do varejo físico e digital

Ranking Interbrand de Marcas Brasileiras Mais Valiosas

Marca mais valiosa do varejo alimentar

Folha Top Of Mind

3º ano a marca mais lembrada dos setores de supermercado e atacado

Great Place to Work (GPTW)

5ª posição no ranking de varejo, a melhor empresa do varejo alimentar para se trabalhar no país (empresas com mais de 10 mil colaboradores)

Thought Leaders 100 Brasil 2025

Assaí na 29ª posição e Belmiro Gomes, Diretor-Presidente, na 27ª posição

14ª Pesquisa Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas

Melhor no Varejo e Atacado (2º ano seguido)

Popai Brasil

3 pratas e 1 bronze pelas ações de retail media e Campanha de 50 anos

⁽¹⁾ Emissões próprias provenientes da empresa;

⁽²⁾ Emissões provenientes do consumo de energia elétrica.

Rápida transição acionária transformou o Assaí em Companhia de capital 100% pulverizado

Spin-off GPA

31/dez/20

Participação Casino
40,9% em Assaí
40,9% em GPA

1º follow-on Casino

07/dez/22

Participação Casino
30,5% em Assaí

2º follow-on Casino

21/mar/23

Participação Casino
11,7% em Assaí

Venda final Block trade Casino

23/jun/23

Participação Casino
em Assaí: **0,0%**

Eleição de novo membro independente do Conselho

01/set/23

Substituição do último
membro Casino

8 membros
independentes

Aprovação de novo modelo de remuneração

26/abr/24

- Incentivos de Longo Prazo
- Programa Sócio Executivo
- *Stock Ownership Guideline*

Listagem B3

01/mar/21

Listagem NYSE

08/mar/21

Eleição de novo Conselho de Administração

27/abr/23

- Renovação de 66% das posições
- Recomposição dos Comitês de Assessoramento

Aprovação da Proposta Transitória da Remuneração

26/jul/2023

Conselho assumiu o
compromisso de rever o
modelo de remuneração

Eleição de novo membro independente do Conselho

02/set/24

Aprovação de José
Roberto Müssnich
como membro

Programa Sócio Executivo



Principais características do programa

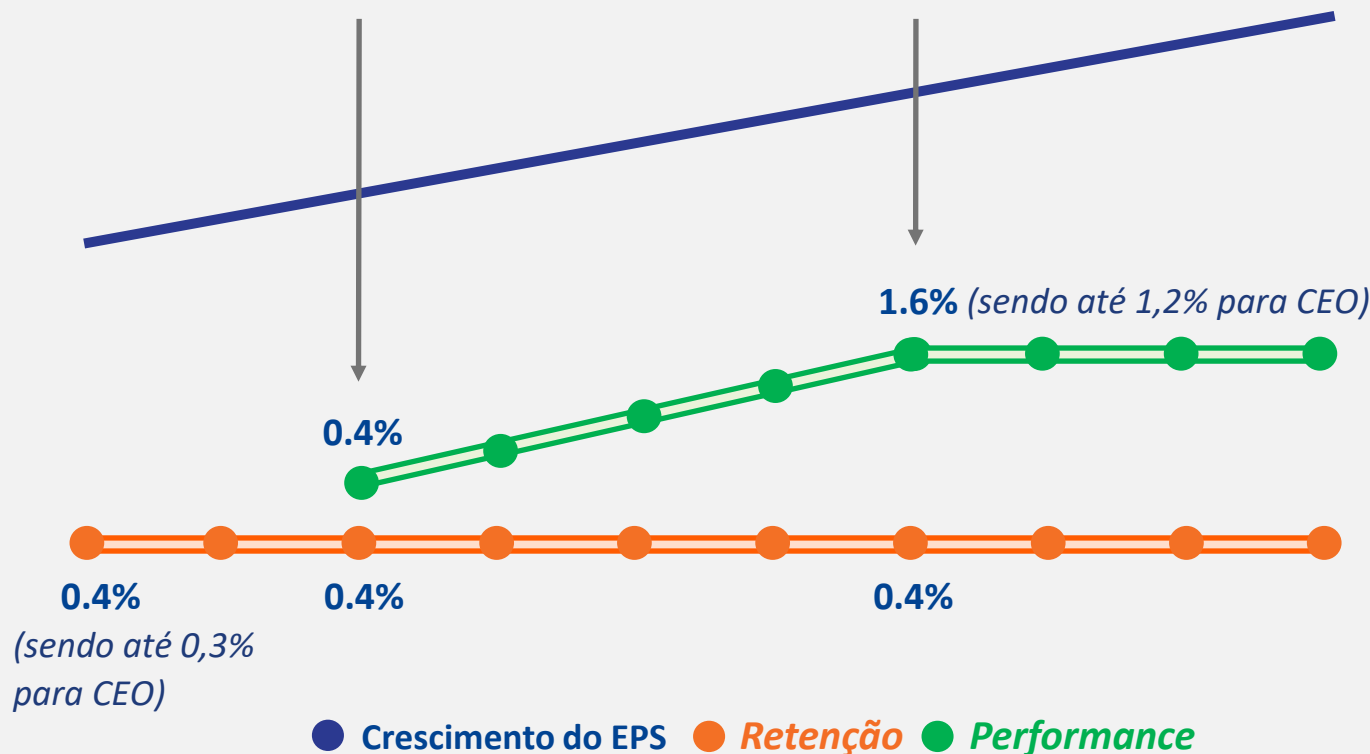
- Forte alinhamento com os objetivos dos acionistas
- Não se confunde com ILP Padrão
- Concessão ÚNICA de direito a ações vinculada à criação de valor (wealth sharing)
- 7 anos + 3 anos de lock-up
- Limitado a 2% do total de ações emitidas pela Companhia
- Parcela retenção: a partir do 5º ano
- Parcela Performance: atingimento de metas agressivas (EPS⁽¹⁾: IPCA + 20% a.a., com base em 31/dez/2023)

Evolução do EPS vs. Distribuição do % de ações de emissão da Companhia

Trigger mínimo para Performance

EPS: IPCA + 20% a.a.

Máximo



⁽¹⁾ Earnings per Share (Lucro por Ação)

Membros do Conselho Independente



Oscar Bernardes
Presidente



José Guimarães Monforte
Vice-Presidente



Andiará Pedrosa Petterle



Belmiro de Figueiredo Gomes



Enéas Pestana



Julio Cesar de Queiroz Campos



Leila Abraham Loria



Leonardo Gomes Pereira



José Roberto Müssnich

Comitês Consultivos



Governança Corporativa, Sustentabilidade e Nomeação

Coord.: José Guimarães Monforte



Recursos Humanos, Cultura e Remuneração

Coord.: Leila Abraham Loria



Finanças e Investimentos

Coord.: Leonardo Gomes Pereira



Auditoria

Coord.: Heraldo Gilberto de Oliveira

Management com vasta experiência dentro do setor

