



Apresentação Institucional

Dezembro 2025



CONTEXTO ATUAL

SEMPRE EVOLUINDO, HOJE O ASSAÍ É ...

**A MAIOR E
MAIS PRESENTE**
empresa brasileira
do varejo
alimentar¹



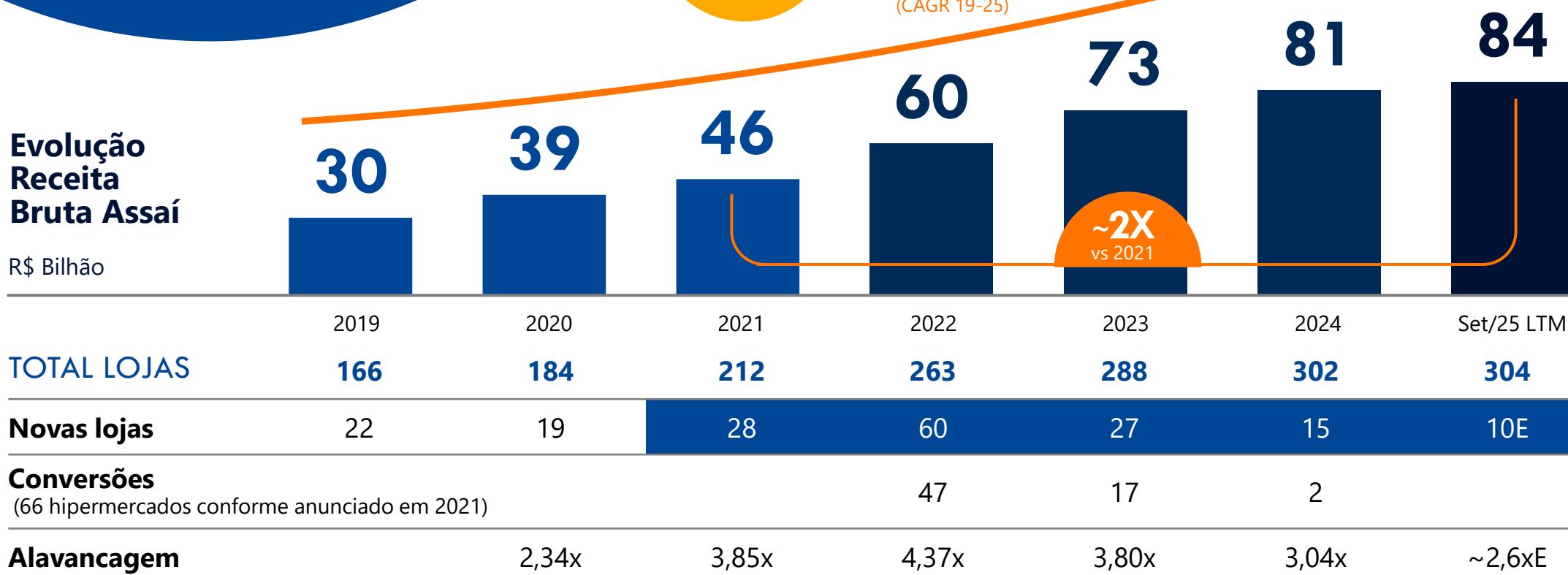
A marca
MAIS VALIOSA
do setor no país:
R\$ 12 bilhões²



~40M
fluxo de clientes
por mês³

~60%
Penetração lares
na grande São Paulo⁴

COM EXCELÊNCIA EM VENDAS, APRESENTAMOS UM CRESCIMENTO EXPRESSIVO DE FATURAMENTO

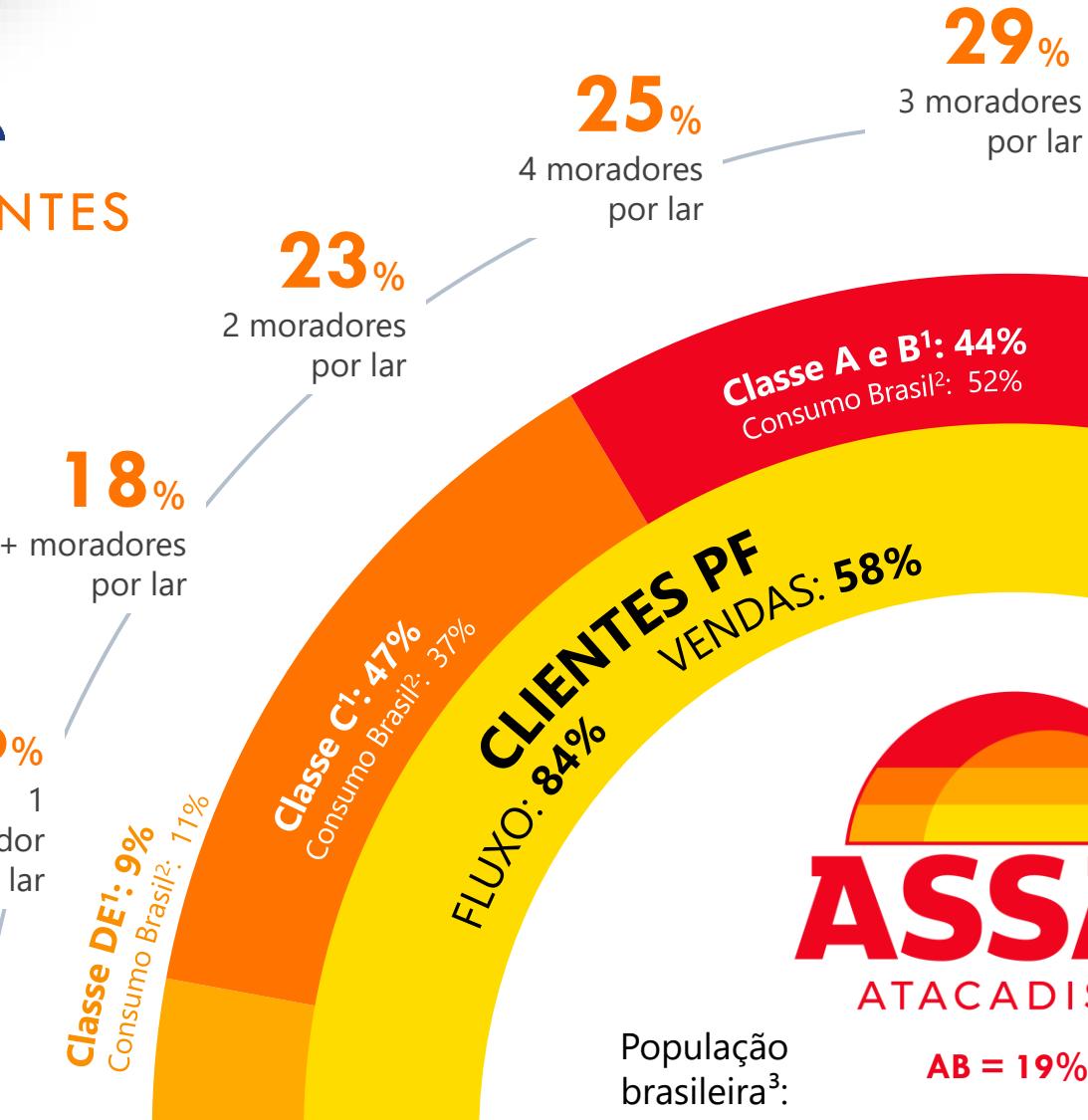




BASE DE CLIENTES ASSAÍ É DIVERSIFICADA, COM SEGMENTOS DE CLIENTE DENTRO DE PERFIS PF E PJ



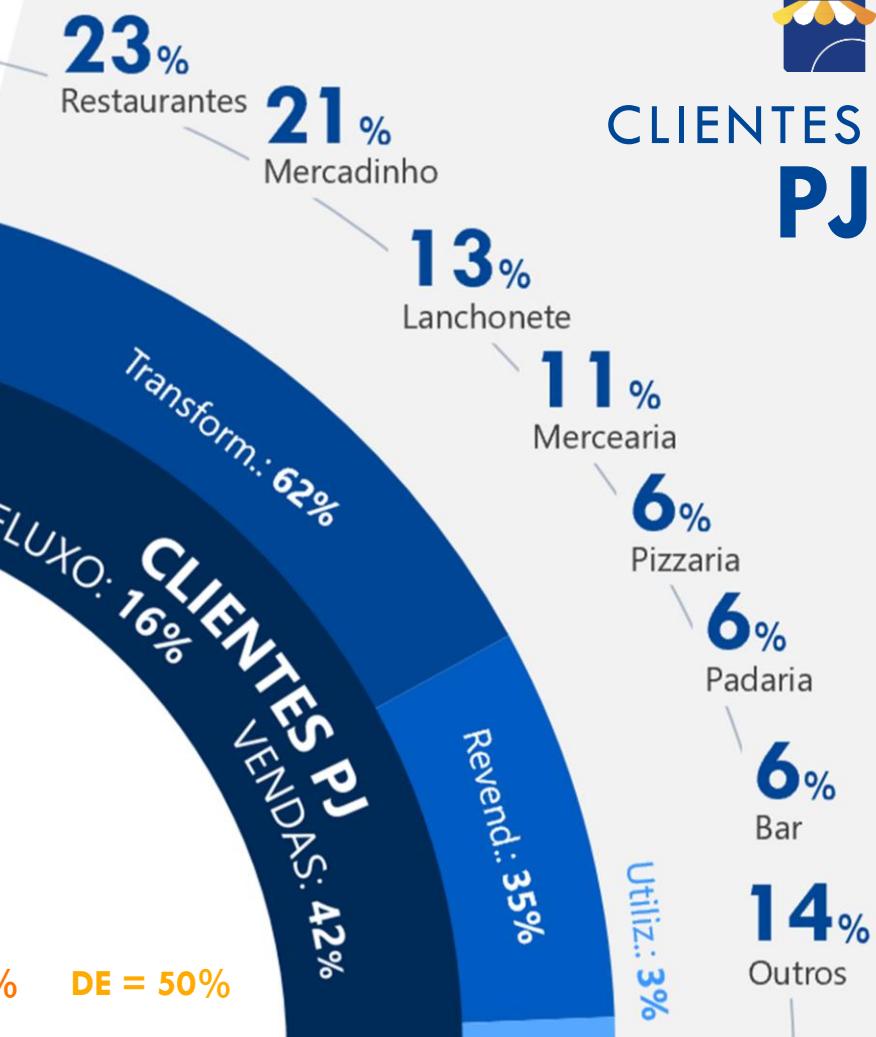
CLIENTES
PF



¹Estudo Tendências Consultoria 2024;
²IPC Maps 2021;
Dados Companhia e Pesquisa Qualibest
³Dados IBGE



CLIENTES
PJ



ASSAÍ
ATACADISTA

População
brasileira³:

AB = 19%

C = 31%

DE = 50%

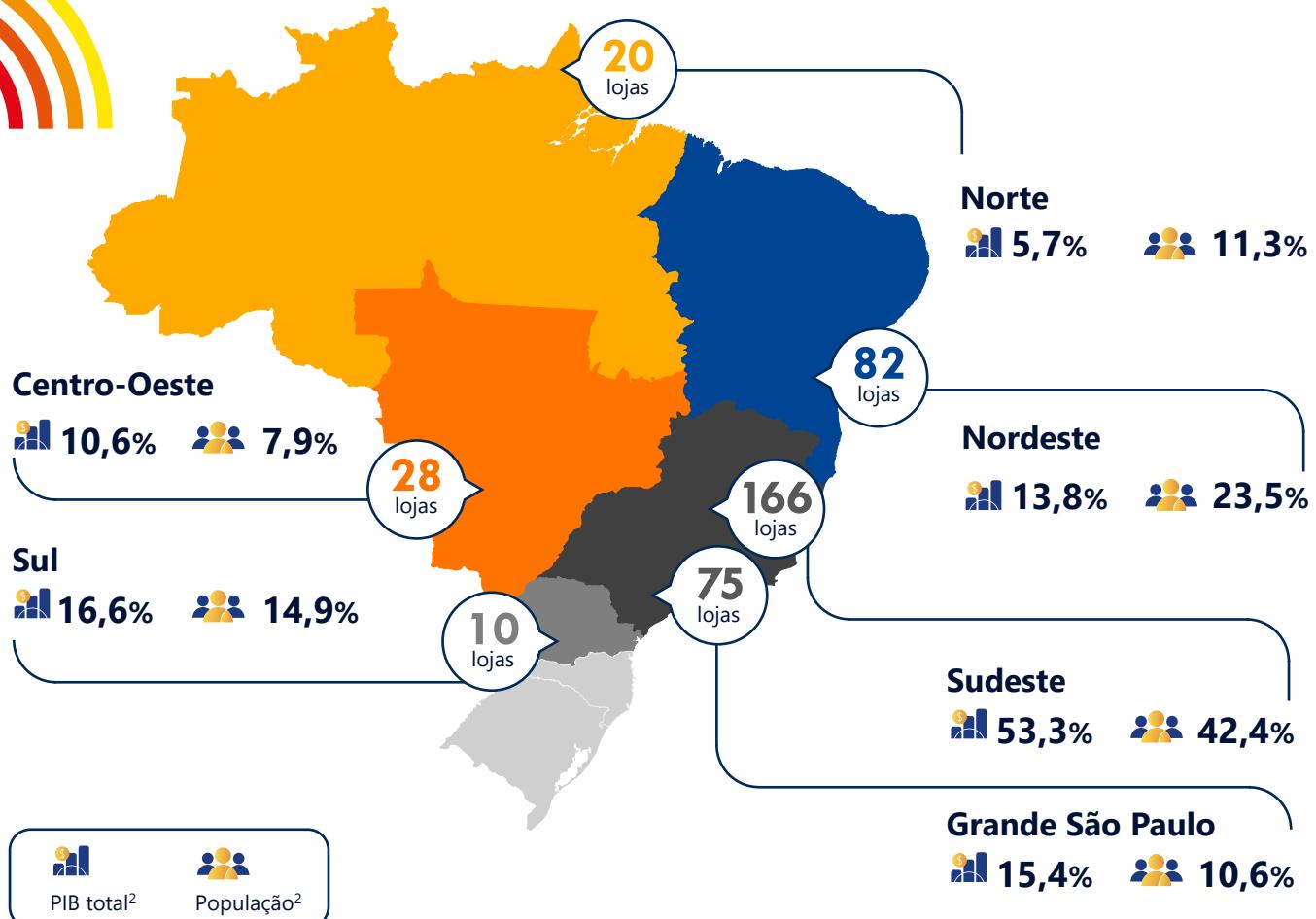
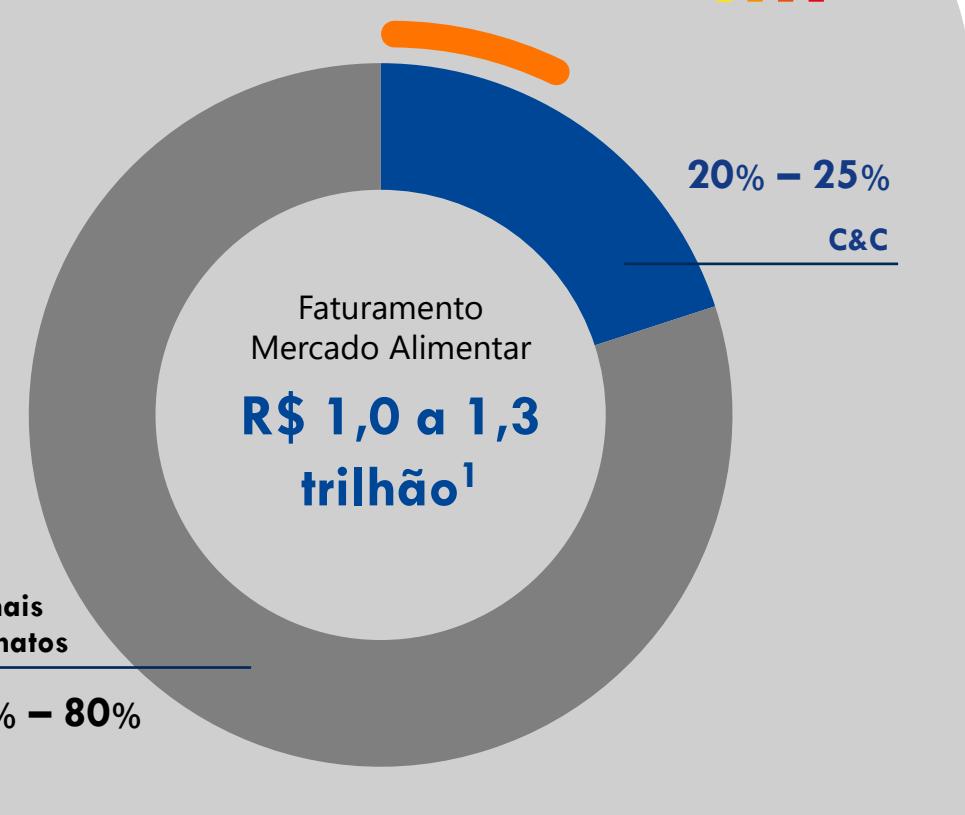
MERCADO ALTAMENTE PULVERIZADO

COM OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO



Market Share

(Universo Mercado Alimentar)



¹Dados ABRAS; Nielsen

²Dados IBGE

ASSAÍ É DEMOCRÁTICO E TEM A CARA DO BRASIL

Nas regiões onde atua, Assaí possui penetração homogênea entre diversos recortes da população brasileira¹



CLIENTES
PF

¹Pesquisa online realizada entre Agosto e Dezembro de 2024, com amostra nos estados de SP, RJ, MG, BA, PE, CE, MA, AM e PA, em municípios com presença de loja do Assaí. N = 18.736. Considerados como clientes Assaí os respondentes que indicaram ter feito compra na rede pelo menos uma vez nos 6 meses anteriores ao preenchimento do questionário.

Penetração de clientes Assaí



CLASSE
SOCIAL



GÊNERO



FAIXA
ETÁRIA



CLIENTES PJ SENTEM OS IMPACTOS DO CENÁRIO ATUAL DE CONSUMO

PRINCIPALMENTE AQUELES EXPOSTOS
ÀS CLASSES DE MENOR RENDA



Varejo Moderno¹:
+2,7%



Food Service²:
-4,9%



Pequeno Varejo¹:
-8,3%



Bar¹:
-12,6%

O CONSUMIDOR ADOTA ESTRATÉGIAS PARA DIBLAR OS DESAFIOS DE ENCHER O CARRINHO DE COMPRAS

1

Migra parte de seu consumo para categorias de **menor preço**

2

Busca **novas opções** de produto

3

Escolhe marcas que trabalham bem as estratégias de **preço e promoção**

4

Recorre a **diferentes canais** de compra



MESMOS PRODUTOS, MARCAS DIFERENTES

DIFERENÇA DE PREÇO

42%

Marca líder



Primeiro preço

VS





Marca



Nossa
Cultura



Regionalização



Produtividade

DIFERENCIAIS ASSAÍ

A marca mais lembrada do varejo físico e digital

Marca mais lembrada do varejo físico e digital ⁽²⁾

(2) Ranking Branding Brasil 2024 – Anacouto

NPS Comparativo

2017 **51** → 2025 **73**

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 solicitado no Brasil¹

(1) Exceto aeroportos



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**



O ASSAÍ ESTÁ PRESENTE EM TODO BRASIL

E ENFRENTA DINÂMICAS COMPETITIVAS DIVERSAS EM CADA PRAÇA E REGIÃO

ESTRUTURA

- 13** Escritórios Regionais
- 12** Centros de Distribuição
- 28** Células de Compra
- 4** Centrais de Marketing



DIRECIONAIS

Sortimento, Precificação e Comunicação Regional

+3,7 mil
fornecedores,
sendo 60%
regionais

DIFERENCIAL
ASSAÍ
REGIONALIZAÇÃO



DIFERENTES FORMATOS DE LOJA:

Capacidade de operar diferentes modelos
e segmentos para diferentes públicos

De 3-5 mil m²

107 lojas

Área
média: 4,4
mil m²



Até 3 mil m²

**29
lojas**

Área
média: 2,3
mil m²

Acima de
5 mil m²

170 lojas

Área
média: 6,0
mil m²

Informatização
de processos em
loja



Adaptação
do layout



Expertise em
operar diferentes
formatos de loja





EXCELÊNCIA DE OPERAÇÃO EM CADA LOJA

Capacidade de oferecer
**sortimento de produtos,
serviços e preços corretos**
para atender aos diversos
consumidores

Classe Social ¹	Renda média domiciliar ¹
A/B	~R\$ 21 mil
B	~R\$ 11 mil
B/C	~R\$ 6 mil
C	~R\$ 4 mil

¹Geofusion (IBGE + classificação Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (ABEP))

Marcas mais vendidas por categoria

Jan – Set/25

Refrigerantes

Congonhas

**Teotônio
Vilela**

Leite
Condensado

Moça

Italac

Sabão
de roupas

Omo
líquido

Brilhante
em pó

Bisnaguinha

Panco

KIM

Cerveja

Original

SKOL





AMPLIAÇÃO DO SORTIMENTO E MELHORA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA

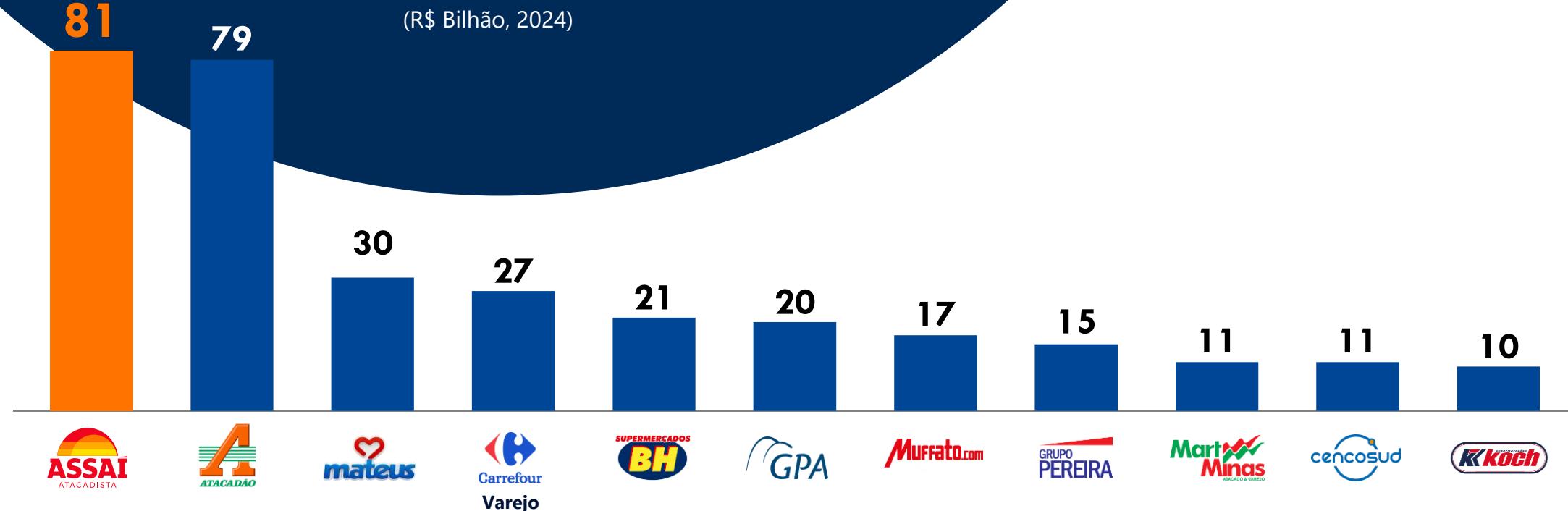
AR CONDICIONADO,
ILUMINAÇÃO,
ESTACIONAMENTO AMPLO,
SERVIÇOS EM LOJA,
SELF-CHECKOUT



NO VAREJO ALIMENTAR...

ASSAÍ É O MAIOR ATACADO
DE AUTOSERVIÇO

Desempenho em vendas¹



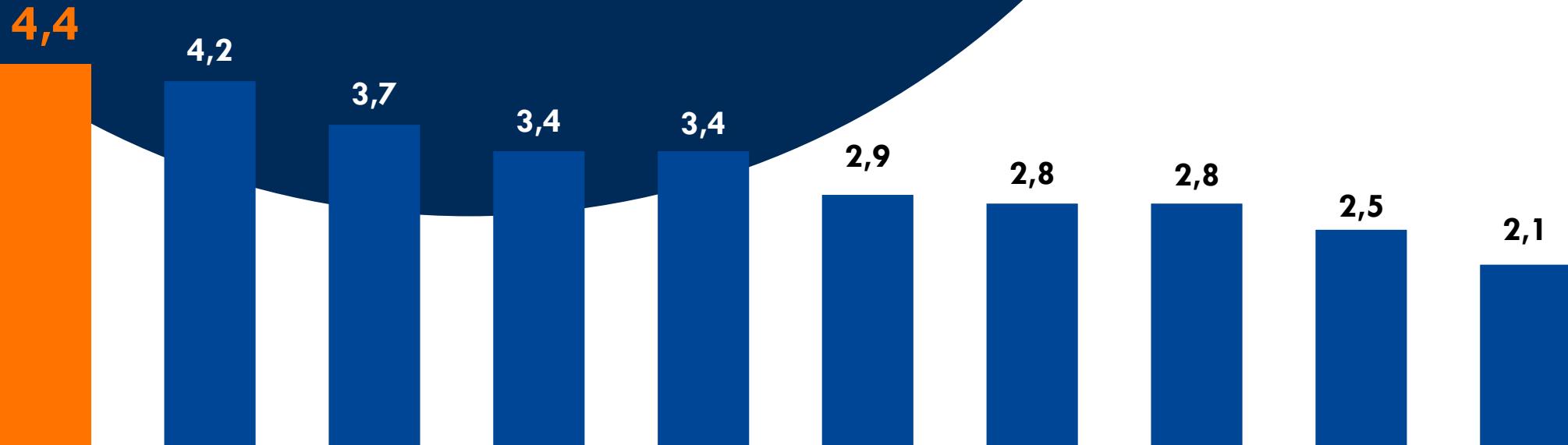
¹Exclui venda no formato atacadão-distribuidor de Atacadão e Mateus | Fonte: Adaptado de ranking ABRAS 2025 (Valores referentes a 2024)

...E NO SEGMENTO DO ATACAREJO

ASSAÍ POSSUI A MAIOR VENDA POR M²

Venda¹ mensal por m² – Top 10 Atacarejos

(R\$ Mil/m², 2024)





MODELO DE NEGÓCIO



Guarulhos Bom Sucesso - SP



Vitória Aeroporto - ES

Forte capacidade de execução impulsiona expansão consistente pelo território nacional

61 lojas

182mil m² área de vendas

10mil colaboradores

6 estados



+18
Estados

+245
lojas

306 lojas



+1,5M m² área de vendas

+90mil colaboradores

24 Estados

12 centros de distribuição



13 escritórios regionais com autonomia

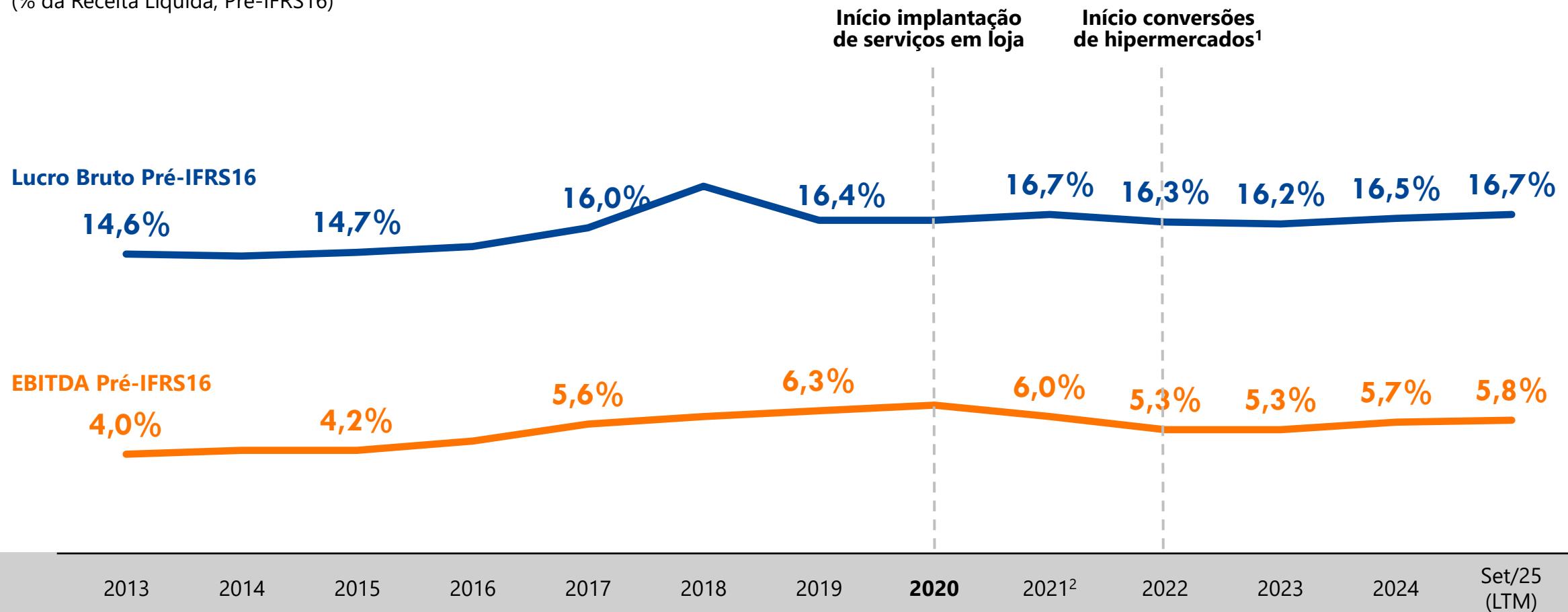




ESTRATÉGIA COMERCIAL EFICIENTE IMPULSIONA A RENTABILIDADE



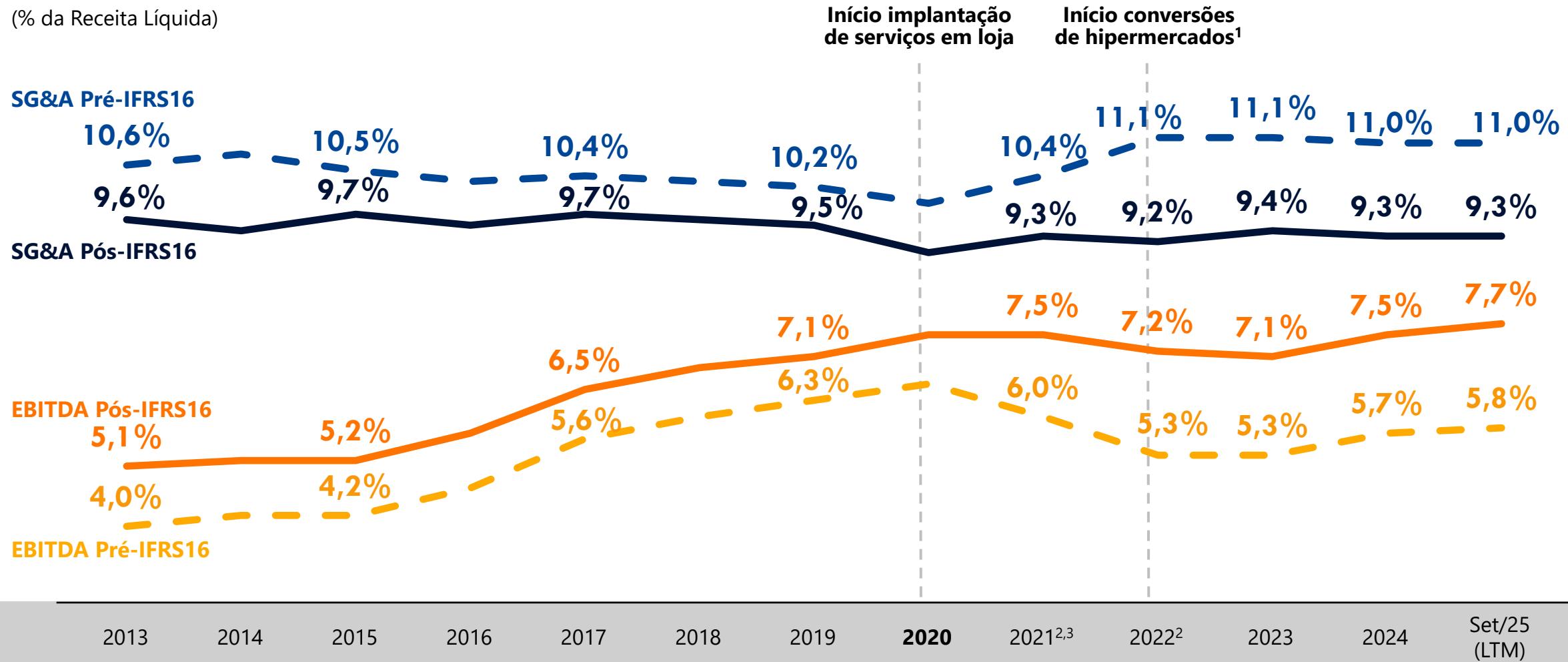
(% da Receita Líquida; Pré-IFRS16)



¹Conversões de 66 hipermercados conforme anunciado em 2021; ²Excluindo créditos fiscais | Fonte: Assaí



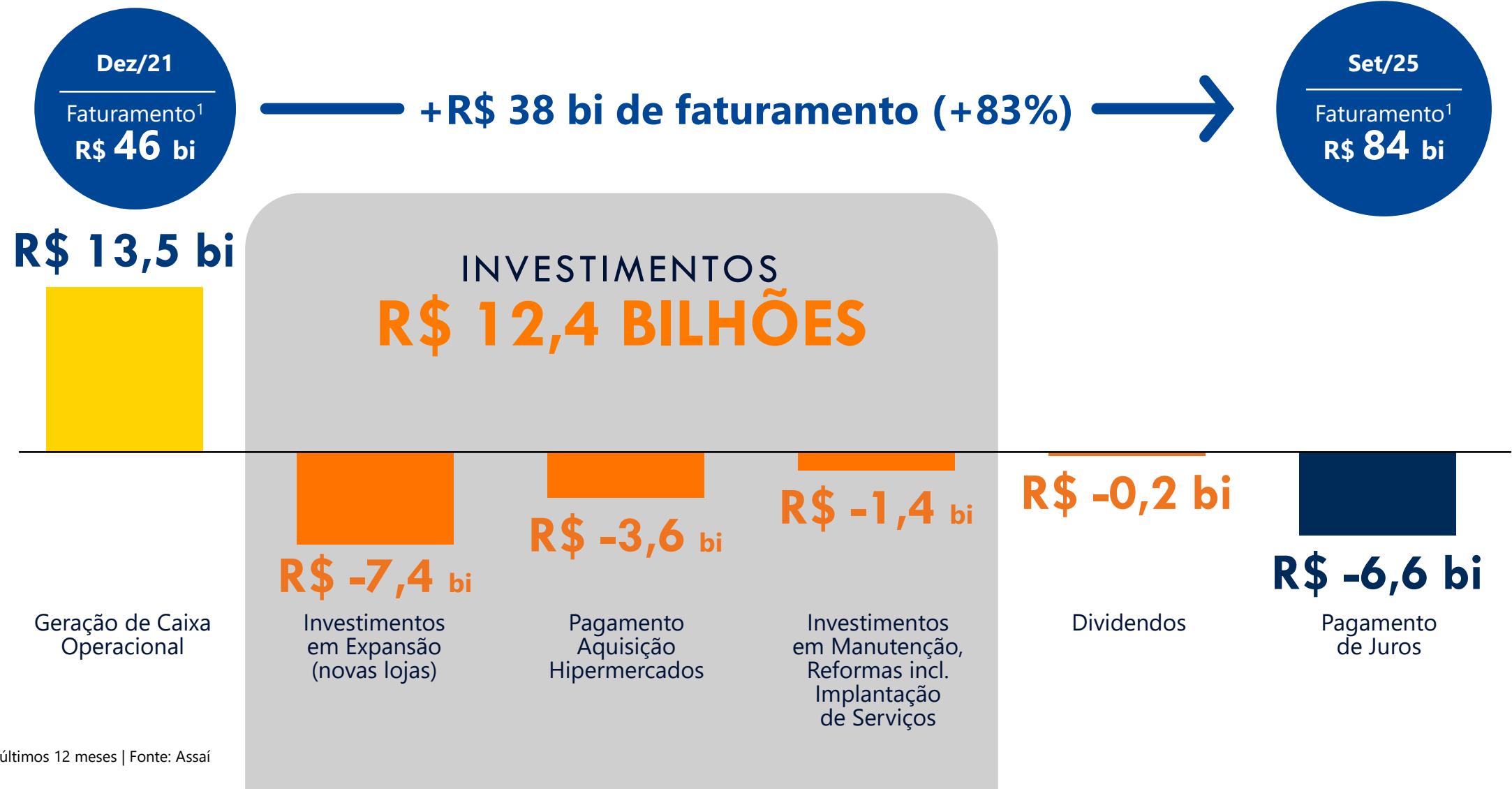
MODELO EVOLUI MANTENDO BAIXO CUSTO



¹Conversões de 66 hipermercados conforme anunciado em 2021; ²SG&A Pós-IFRS16 exclui despesas pré-operacionais; ³EBITDA excluindo créditos fiscais | Fonte: Assaí



100% DA EXPANSÃO FOI FINANCIADA PELA GERAÇÃO DE CAIXA

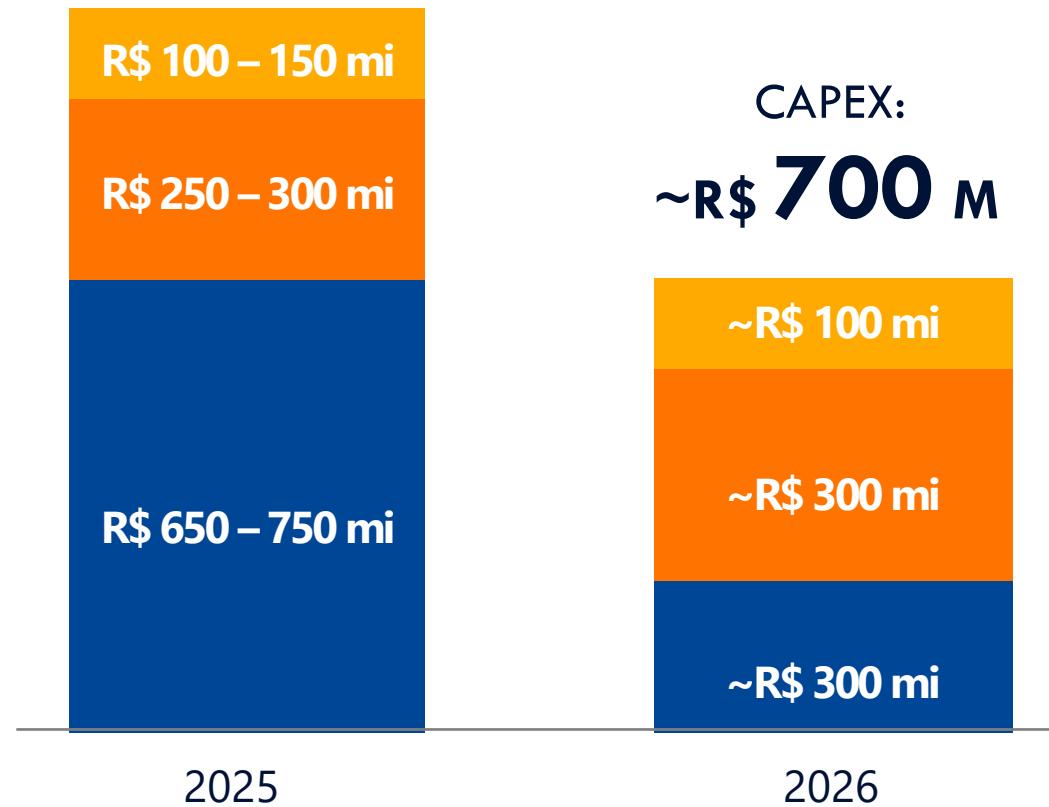




REDUÇÃO DO NÍVEL DE **INVESTIMENTO**

ALINHADO COM A ESTRATÉGIA DE DESALAVANCAGEM

CAPEX:
R\$ 1,0 – 1,2 BI



CAPEX:
~R\$ 700 M

Infraestrutura, TI e
projetos de inovação

Manutenção
e reformas

Equipamentos
e implantação de
novas lojas



Abertura de
~10
lojas em 2026



Capex de
~R\$ 700M
em 2026



INICIATIVAS EM
ANDAMENTO

MODERNIZAÇÃO NO CORE



VISANDO MAIOR GERAÇÃO DE VALOR

Novo sistema comercial com IA

Sortimento

Recomendação por produto em loja de acordo com estratégia comercial

Pricing e Promoção

Estratégia regionalizada e centralização de dados

Negociação

Oportunidades para negociação regional e nacional

MAIOR GERAÇÃO DE VALOR NA PONTA, COM AUMENTO DE EFICIÊNCIA



Agilidade



Eficiência



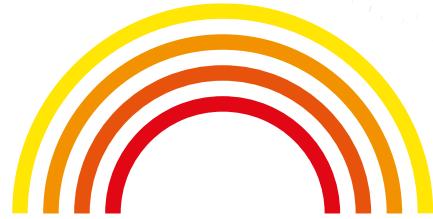
Competitividade



Margem



Sortimento



PHYGITAL: EVOLUÇÃO NA JORNADA DO CLIENTE

FORTALECIMENTO DO CANAL PHYGITAL

■ **44%**
presença
classe AB

■ Ampliação das **opções de compra**, oferecendo mais praticidade e conveniência aos clientes

■ **App Meu Assaí (3T25):**
Maior frequência: **44%**
Maior gasto médio: **28%**

■ **Vendas identificadas**
correspondem a **46%**
do faturamento

■ **Last Mile:** +260%
de vendas vindas da
parceria com iFood
(3T25 vs. 3T24)

■ Evolução no
processo de **picking**
e qualidade do
serviço

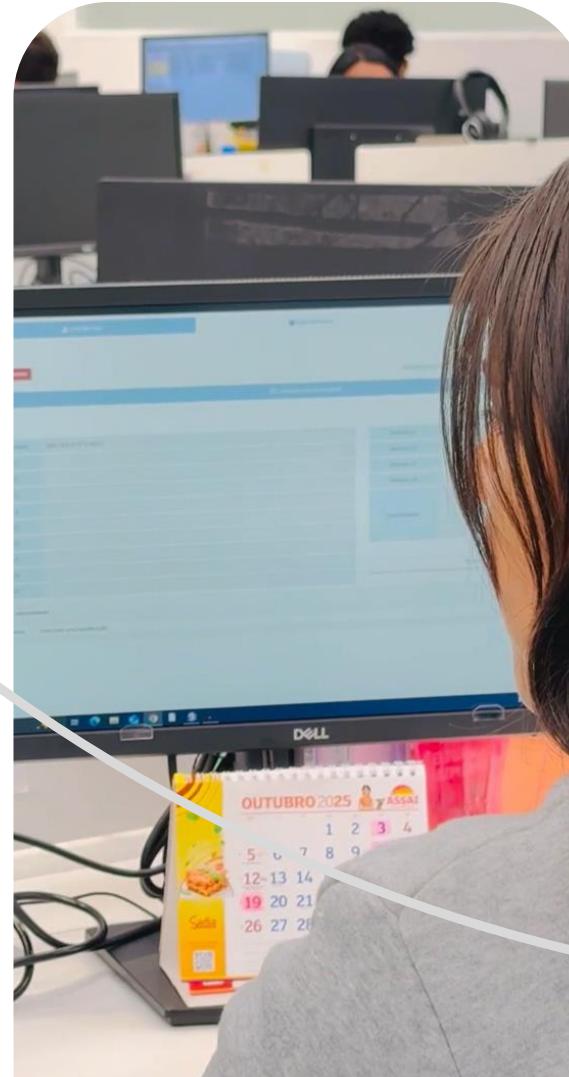
INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA



SELF CHECKOUT

Operacional
em 284 lojas

Processando
~20% dos tickets¹



FISCAL REMOTO

Redução do
tempo de espera
de 2'30" → 22"

Roll out em 2026

¹Na base de lojas com self checkout instalado | Fonte: Assaí



AVENIDAS DE
CRES CIMENTO

AVENIDAS DE CRESCIMENTO

ECOSSISTEMA DE VALOR ASSAÍ

EXPERIÊNCIA ASSAÍ EM LOJA

CLIENTES
PF

Novas Avenidas PF

- Serviços Financeiros
- Mundo Saúde
- Marca Própria

CLIENTES
PJ

Novas Avenidas PJ

- Serviços Financeiros
- Marca Própria (Food Service)

Fornecedores

Inteligência Comercial: Estratégia regional alavancando escala nacional

Marca Própria: Força de negociação e otimização do sortimento

Retail Media: Oferta de serviços e monetização da relação

Habilitadores

Dados dos clientes e insights

Tecnologia (Infraestrutura e aplicações)

Pessoas e modelo operacional



SERVIÇOS FINANCEIROS

ASSAÍ PAY, CISÃO DA FIC E EXPANSÃO DO PORTFÓLIO



Pagamentos

Crédito

Verificação de contas/taxas

Seguros



CLIENTES PF

FIC Atual



Cartão Passaí

(crédito e débito)



Seguros relacionados ao cartão Passaí



CLIENTES PJ

Piloto



Maquininha



Cartão de débito



Antecipação de recebíveis



Conta Digital

Potenciais produtos



Empréstimo pessoal



Consignado



Consórcio e Capitalização



Crédito para capital de giro



Outros pagamentos
(out e online)



Cartão Private Label
(crédito e débito)



Outros créditos
(Conta garantida, cheque esp.)

Grande alavancas de valor em serviços financeiros

MUNDO SAÚDE

POR QUE DISCUTIR SAÚDE?



Envelhecimento populacional e cuidado com a saúde

65%
de crescimento no Brasil vs 2010¹

~20%
da população brasileira em 2030¹

~53%
da população brasileira pratica atividades físicas²

+27%
Projeção de crescimento do mercado de alimentos saudáveis em 2025³



Crescimento do GLP-1

Redução do consumo e busca por opções saudáveis durante e após o tratamento⁴



Mercado grande, lucrativo, resiliente e recorrente

Varejo farmacêutico no Brasil

~R\$ 200B (com margem bruta média de 30%)⁵

Saúde é prioridade

69% da população de alta renda não planeja reduzir gastos (vs 51% na baixa)⁴



Varejistas globais e players digitais investem em saúde

Walmart
US\$ **55B⁶**

Kroger
US\$ **15B⁶**

COSTCO WHOLESALE
US\$ **10B⁷**

mercado livre
Aquisição
CUIDAMOS FARMA

APROVAÇÃO DAS FARMÁCIAS COMPLETAS NO SENADO (REQUERIMENTO DE URGÊNCIA)

¹Dados públicos IBGE; Análise Bain; ²Pesquisa Data Folha; ³Euromonitor Internacional; ⁴Bain Brasil Consumer/Shopper Survey, desenvolvido pela Offerwise; Jan '25, N=2068 ; ⁵Varejo 360; Margem bruta de ~30% Apresentação de resultado (2024) das empresas: RD Saúde, PagueMenos e Panvel ; ⁶Clipping de notícias; ⁷CostCo Estimativas do Warehouse Guide (2023)

MUNDO SAÚDE

A RECEITA DO VAREJO FARMACÊUTICO É PUXADA POR CLIENTES CRÔNICOS E MEDICAMENTOS RX



PRINCIPAIS APRENDIZADOS

1

Clientes crônicos detém super-representação em **receita** (~80%)

2

Além da receita, **crônicos** têm **frequência de compra muito superior**

3

Com alta frequência, crônicos tem gasto em missões **planejadas**

4

Medicamentos de **prescrição médica** (RX) são os mais relevantes



FARMÁCIA ASSAÍ

Assaí detém posição estratégica favorável para entrada no mercado farmacêutico



Alta intenção de compra em atacarejos

78% demonstrou **propensão** para comprar em farmácias de **atacarejos** (Pesquisa clientes jun/25)



Mercado grande e atrativo

50% do mercado está concentrado em **grandes redes**



Assaí com menor custo operacional

Diluição de despesas operacionais

MARCA PRÓPRIA ASSAÍ



POR QUE NESSE MOMENTO?



**Continuidade
dos
movimentos** de trade-down



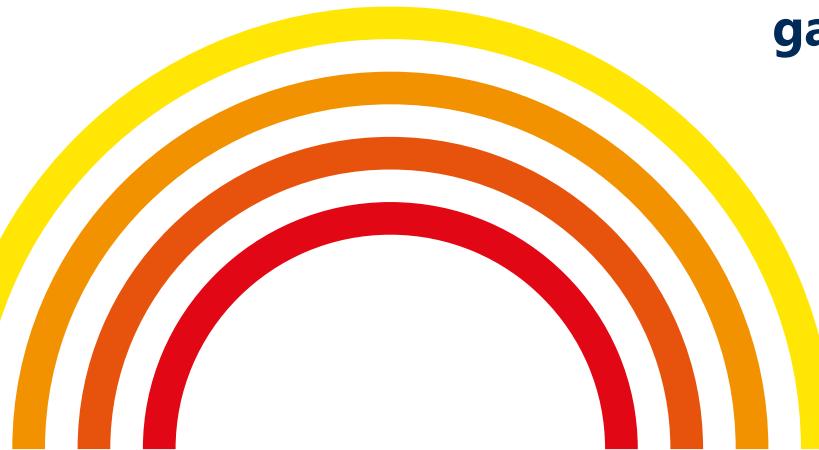
Forte presença
Assaí em
**mercados
estratégicos**,
como SP e RJ, gera
ganhos de escala



**Reforçar a
proposta** de
preço baixo



Força da marca
Assaí: **Qualidade,
confiança e
credibilidade**



MARCA PRÓPRIA ASSAÍ

FORTALECER O POSICIONAMENTO
COM CLIENTES E INDÚSTRIA

OBJETIVOS:



Desenvolver
produtos com
melhor custo
benefício



Intensificar
competição com
as marcas líderes



Melhoria
de margens



Fidelização
de clientes

PREMISSAS DE DESENVOLVIMENTO:



Produtos de alto
giro e alta
penetração no
mercado



Operação em
estados de
maior escala



Time especializado
dedicado



Alavancar a
fortaleza da marca





NOVA ARQUITETURA DE MARCA

DUAS MARCAS COM PROPOSTA DE VALOR PARA CONSUMIDORES DIFERENTES: ASSAÍ E CHEF
(ASSINADO POR ASSAÍ)



**CLIENTES PJ
FOOD SERVICE**

Branding

Manter marca já reconhecida por **clientes transformadores**

Proposta de Valor

Preço mais acessível com qualidade
similar a marcas líderes

Sortimento e Categorias

Produtos destinados a **food service** e commodities, **com formatos de grandes volumes**



CLIENTES PF

Acelerar adoção por consumidores, alavancado **força de marca e valores**

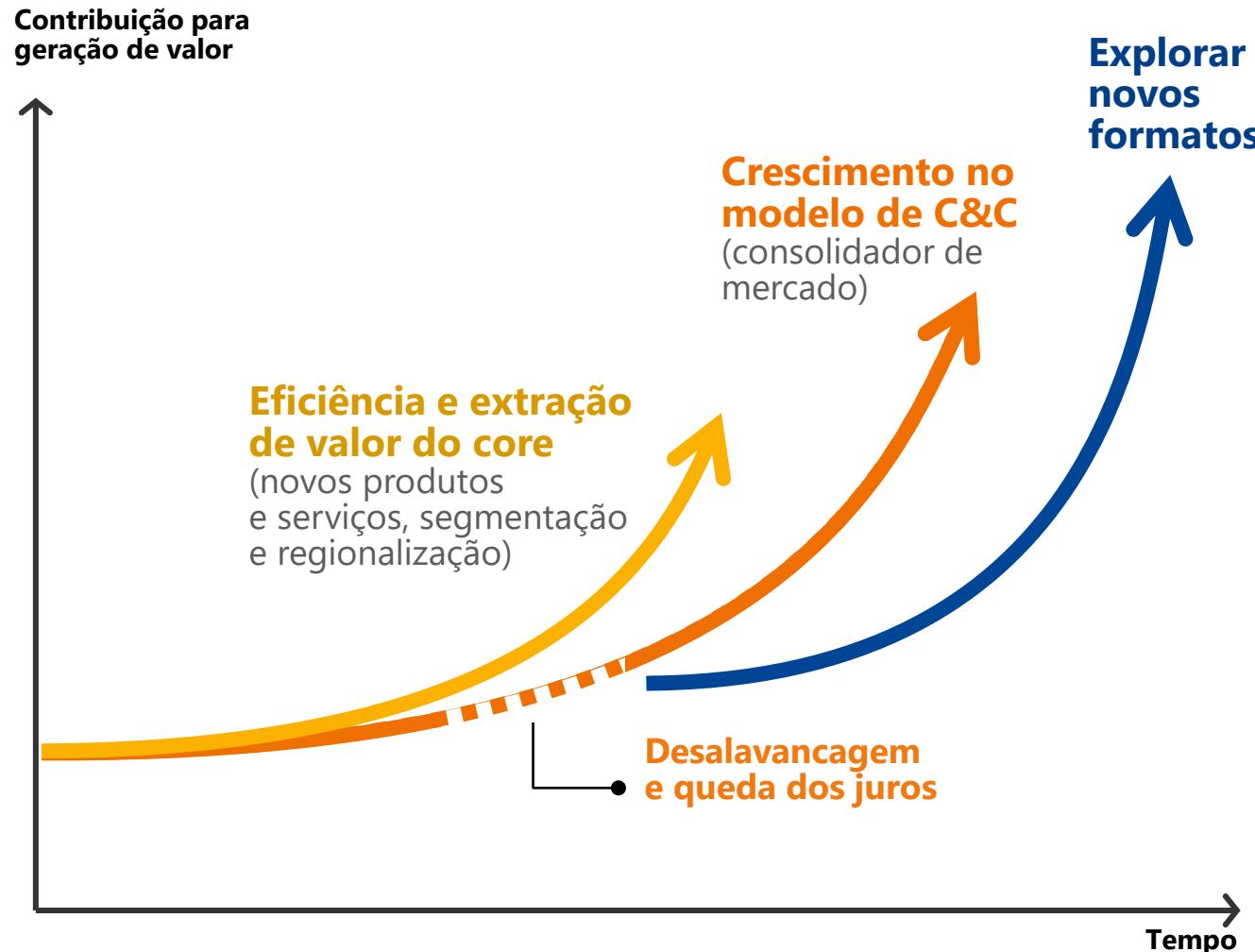


Assaí é a marca mais valiosa do setor no país¹: Símbolo de credibilidade e confiança para o consumidor



AGENDA ESTRATÉGICA ASSAÍ

CURTO PRAZO IMPACTADO
POR CENÁRIO MACROECONÔMICO





RESULTADOS 3T25



Vendas

- 'Mesmas Lojas' no quadrimestre (jul/25 a out/25) foi de 1,3% e com manutenção de Market Share

Cenário de Consumo

B2C: Vendas e comportamento estáveis

- Atratividade do modelo
- Fluxo Estável
- Manutenção do nível de trade down

B2B: Redução de volume

- Manutenção de fluxo
- Queda do ticket médio
- Performance do mercado | Supermercados⁽¹⁾ que atendem:
 - Classes C, D e E (-8,3%)
 - Classes A e B (+2,7%)

3T25

Margem EBITDA

- Pré-IFRS16: 5,7% (+0,2 p.p.)
- Margem Bruta: Maturação de lojas e estratégia comercial eficiente
- Despesas: disciplina no controle de despesas e crescimento abaixo da inflação

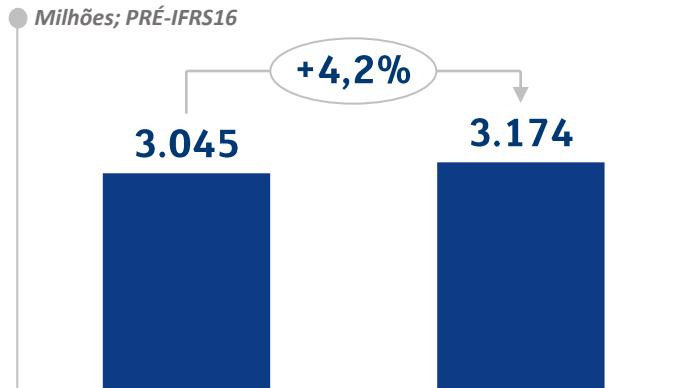
Lucro Líquido

- Pré-IFRS16: R\$ 195M e Mg Líquida: 1,0%
- Pós-IFRS16: R\$ 152M e Mg Líquida: 0,8%

Geração de Caixa e Alavancagem

- **Geração de Caixa final 12M: +R\$ 909M**
 - Menor ritmo de expansão e crescimento do EBITDA
- **Alavancagem: 3,03x, redução de -0,49x vs. 3T24**
 - -R\$ 0,5 bi na dívida líquida
 - +R\$ 0,5 bi no EBITDA Pré-IFRS16 12M

LUCRO BRUTO



3T24

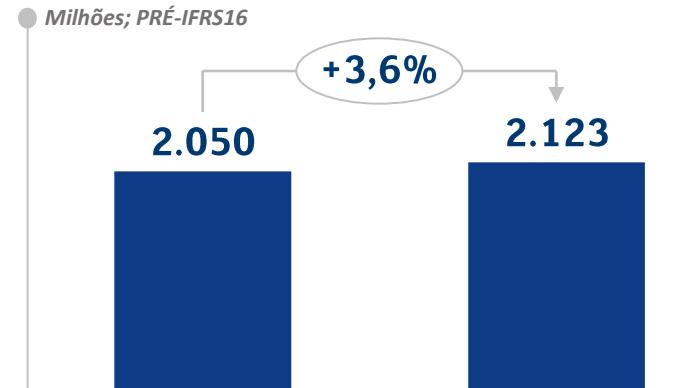
16,4%

Mg. Bruta⁽¹⁾

3T25

16,7%

DESPESAS



3T24

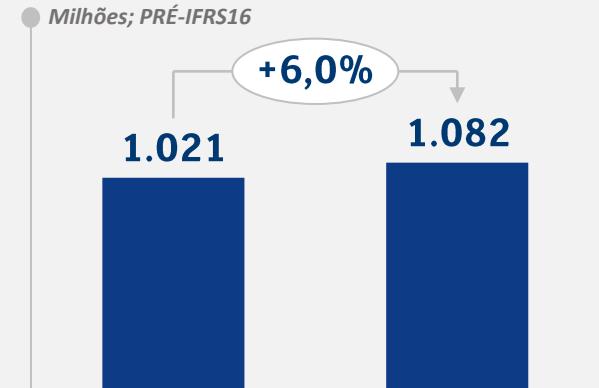
11,0%

% Receita Líquida

3T25

11,2%

EBITDA



3T24

5,5%

Mg. EBITDA Pré-IFRS16⁽¹⁾

3T25

5,7%

- Maturação das lojas novas e contínua evolução do modelo de negócio
- Gestão eficiente de preços e sortimento

- Eficiência no controle de custos
- Crescimento abaixo da inflação

7,3% 7,6%

Mg. EBITDA Pós-IFRS16⁽¹⁾

Forte geração de caixa impulsiona redução da dívida líquida

Alavancagem recua para 3,03x, menor nível em quatro anos

Geração de Caixa

(R\$ Bilhões)

Dívida Líquida ⁽¹⁾ Set/24	13,9	 96% conversão EBITDA em caixa
Geração de Caixa Operacional	4,2	
Capex	-1,1	
Geração de Caixa Livre	3,1	
Custo da Dívida + Dividendos	-2,2	
Geração de Caixa Final	0,9	
Antecipação De Recebíveis	-0,4	
Dívida Líquida ⁽¹⁾ Set/25	13,4	

Alavancagem

(R\$ Bilhões)

-1,64x

Covenants Contratual: 3,0x
Ratio Covenants Contratual no 3T25⁽²⁾: 1,66x

4,67x

4,44x

3,52x

3,03x

~2,60x

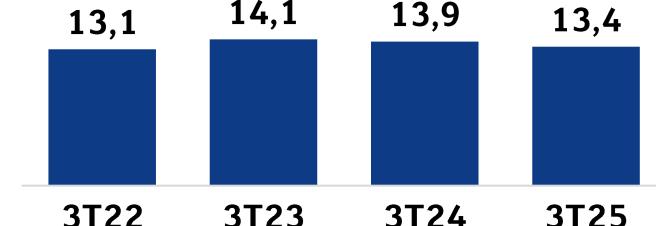
Redução da Dívida Líquida

(R\$ Bilhões)

	3T24	3T25	Variação
Dívida Bruta	16,4	15,9	-0,5
Caixa Ajustado	2,5	2,5	-
Caixa Bruto	4,0	4,5	0,5
Recebíveis Descontados	-1,5	-2,0	-0,5
Dívida Líquida ⁽¹⁾	13,9	13,4	-0,5

4T25E

Gráfico sem escala



EBITDA⁽³⁾ 2,8 3,2 3,9 4,4

+57%

Dívida Líquida + Recebíveis descontados⁽¹⁾ / EBITDA Ajustado Pré IFRS16

Dívida Líquida + Recebíveis descontados⁽¹⁾

⁽¹⁾ Dívida Líquida + Recebíveis Descontados (R\$ 2,0 bilhões em 30/09/2025 e R\$ 1,5 bilhão em 30/09/2024).

3T

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

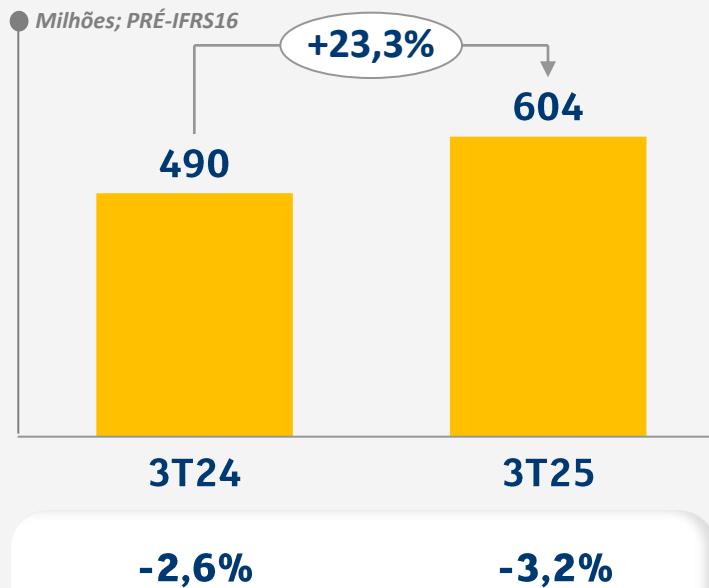
255

256

Lucro resiliente mesmo diante de alto patamar de juros

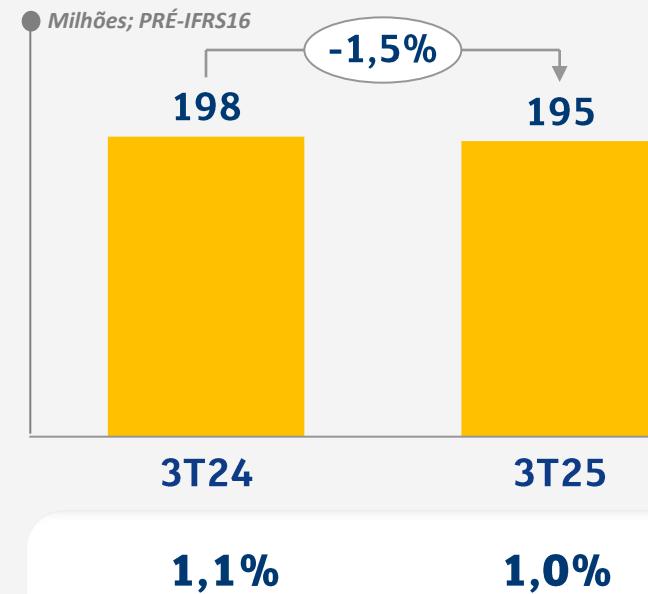
Maturação de lojas e rígido controle de despesas reduzem o impacto de juros elevados

RESULTADO FINANCEIRO



- **Elevado patamar de juros**
 - Crescimento na rentabilidade das aplicações
 - Aumento dos encargos sobre a dívida

LUCRO LÍQUIDO



- **Eficiência operacional e controle de despesas mesmo com aumento da taxa de juros**



MELHORA DO PERFIL DA DÍVIDA

ALONGAMENTO DE PRAZO E REDUÇÃO DO CUSTO MÉDIO



OPERAÇÕES

2024

R\$ 6,6 bi
em novas captações

R\$ 3,6 bi pré-pagamento de dívidas com vencimentos em 2025 e 2026

2T25

13ª Emissão de Debêntures

R\$ 1,5 bi, CDI+1,20%
Pré-pagamento de **R\$ 2 bi** (CDI+1,75%) com vencimentos em 2026 e 2027

3T25

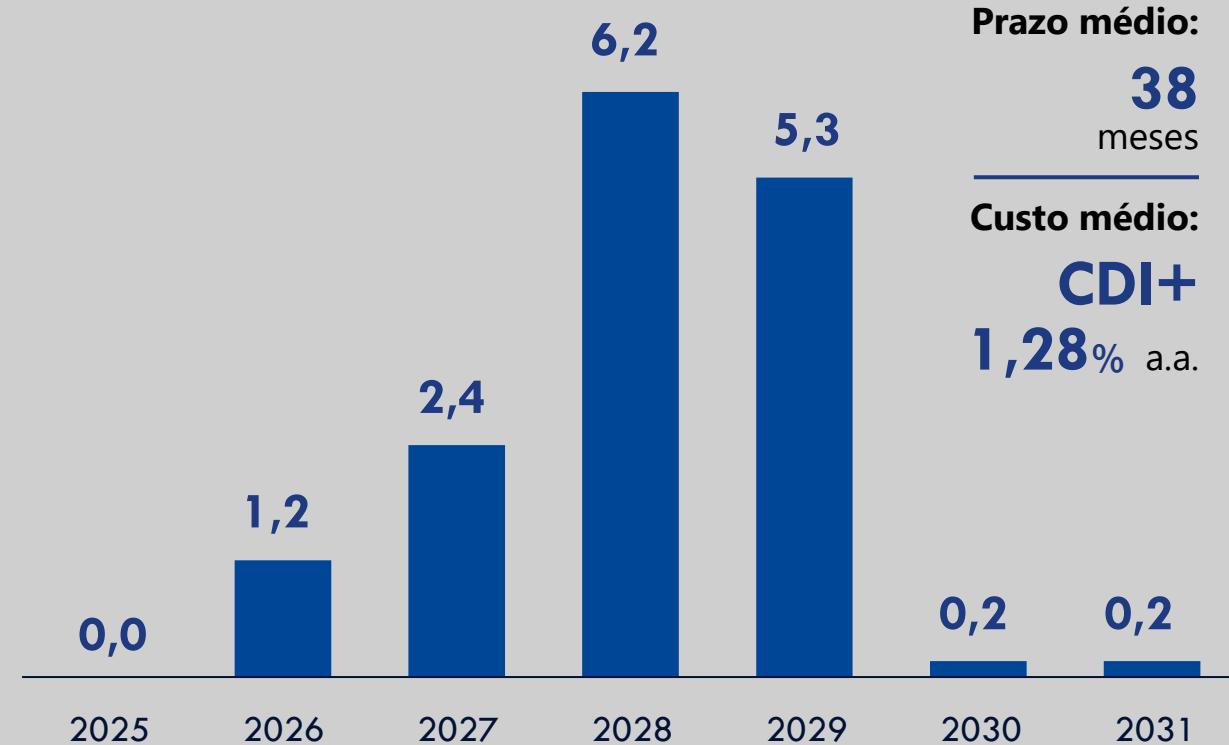
Empréstimo CPR em R\$

R\$ 450M, CDI+0,95%
Pré-pagamento de **R\$ 500M** (CDI+0,93%) com vencimento em 2025



FLUXO DE VENCIMENTOS

(R\$ Bilhões)



Prazo médio:
38
meses

Custo médio:
CDI+
1,28% a.a.



SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA

ESTRATÉGIA DE **VISÃO FUTURA** ENVOLVE INICIATIVAS EM **TODOS OS NÍVEIS** DA COMPANHIA

SINAIS DO FUTURO



Integração de novos
perfis e competências
ao corporativo



Diretoria de Novos Negócios:
implementar **novas avenidas**
de crescimento



Campanha Macro de
Cultura e Engajamento



Assaí CO.LAB: seleção e
integração de novas
tecnologias ao Assaí (IA)

Revisão dos
comportamentos
e inclusão de
novo valor
“Evoluir Sempre”:



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



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

NOSSA GENTE É DIVERSA



Mais de **90mil** colaboradores(as)

-  **5,3%**
Pessoas com deficiência
-  **+25,3%**
Mulheres na liderança
-  **45,7%**
Pessoas negras na liderança
-  **67,2%**
Pessoas negras
-  **13,0%**
Pessoas 50+
-  **+7.500**
Pessoas LGBTQIA+
-  **+1.100**
Pessoas migrantes

Um dos **maiores empregadores** do Brasil¹



Selo GPTW²:
melhor empresa
do varejo
alimentar para
se trabalhar



VIABILIZAR
A OPERAÇÃO
PARA O HOJE



CENÁRIO ÚNICO EXIGE NOVAS RESPOSTAS PARA SUSTENTAR O CRESCIMENTO DO ASSAÍ



Oferta restrita de mão de obra e
alta demanda gerando disputa



Rotatividade setorial (55%)¹
exige atenção para retenção

Turnover acumulado
de 2025 **abaixo**
do mercado

45%

+25
Iniciativas
implementadas

Controle do **absenteísmo**
médico dentro do **limite** de

4,2%

Preenchimento
de vagas em

~94%

+10%
do quadro composto
por **pessoas 50+**

+3mil
contratações
em 2024

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

**Eleição de novo
Conselho de Administração**
25/abr/25

- Redução do Conselho de Administração para 7 membros
- Recomposição dos Comitês de Assessoramento

Programa Sócio Executivo com foco na retenção e no reforço do senso de dono de executivos-chave

Programa Sócio Executivo

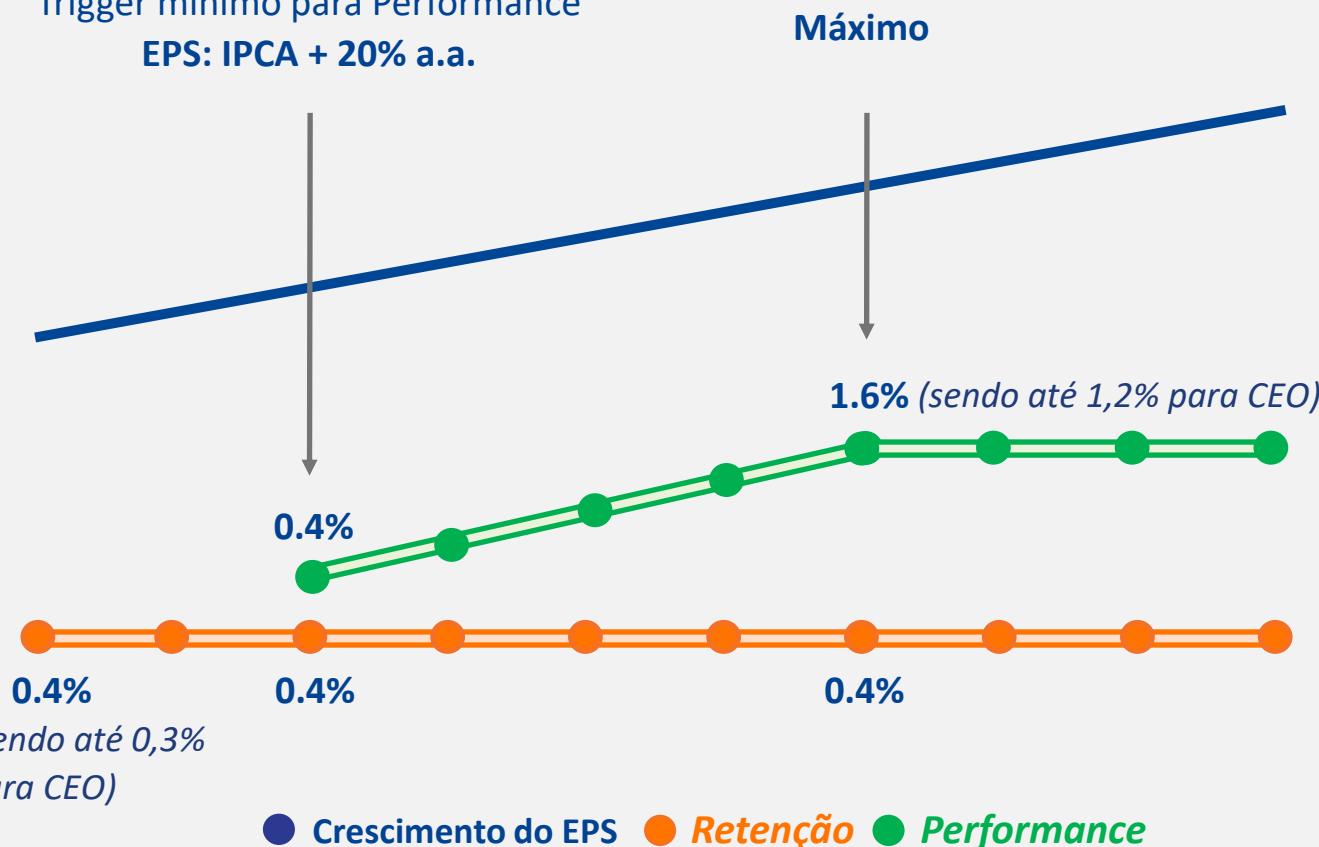


Principais características do programa

- 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
- Parcota retenção: a partir do 5º ano
- Parcota 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.



Membros do Conselho Independente



Oscar Bernardes
Presidente



José Roberto Müssnich
Vice-Presidente



Julio Cesar



Belmiro de Figueiredo Gomes



Enéas Pestana



Leila Abraham



Miguel Mickelberg

Comitês Consultivos



Financeiro e de Investimentos
Coord.: **Miguel Mickelberg**



Recursos Humanos, Cultura e Remuneração
Coord.: **Leila Abraham**



Auditoria
Coord.: **Enéas Pestana**



Governança Corporativa, Sustentabilidade e Indicação
Coord.: **Julio Cesar**

Management com vasta experiência dentro do setor

