



ASSAÍ
ATACADISTA

Apresentação Institucional

Novembro 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

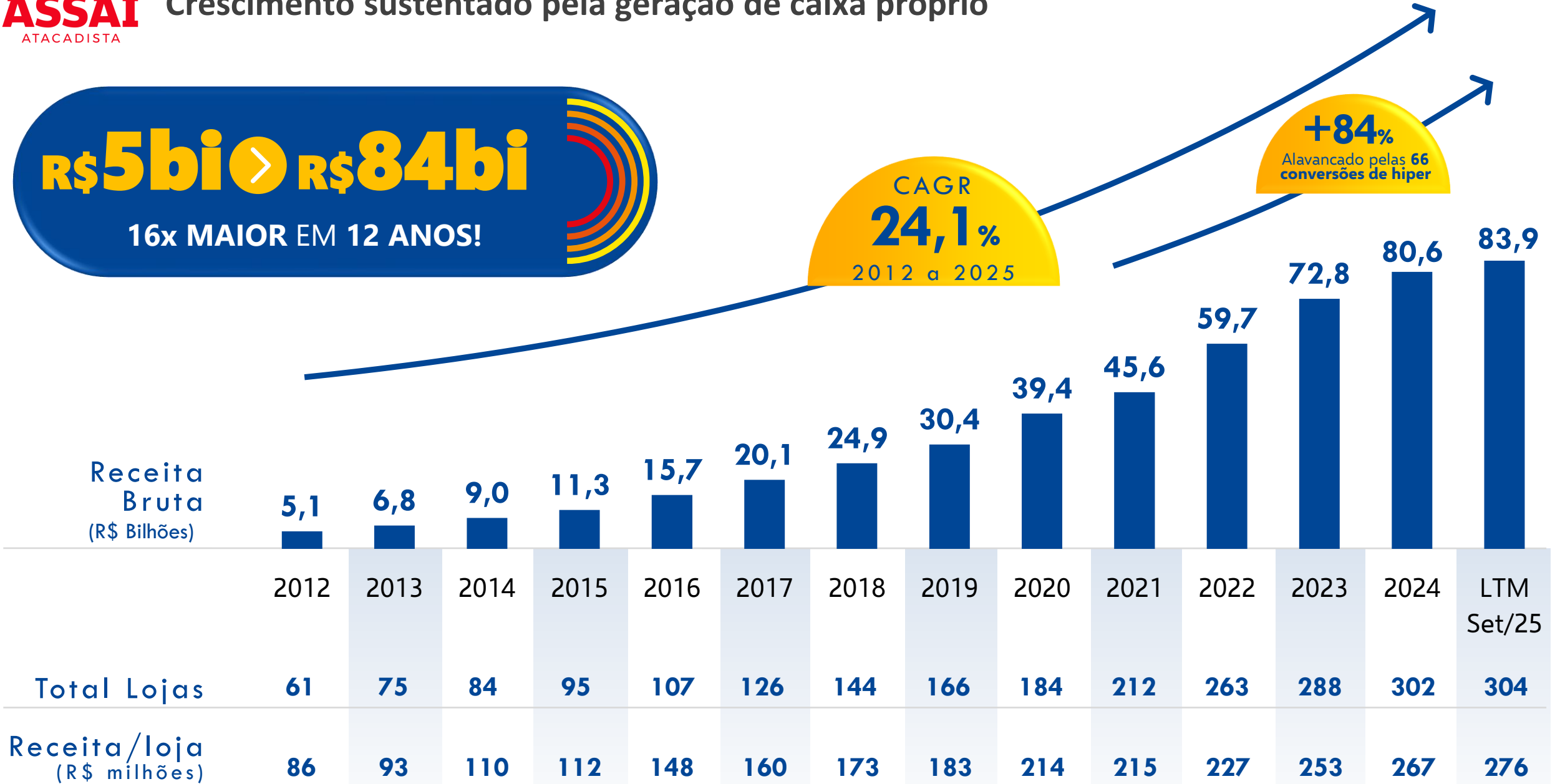
(2) 1 ticket equivale a 1,5 cliente

(3) Pesquisa Nielsen HomeScan 2023

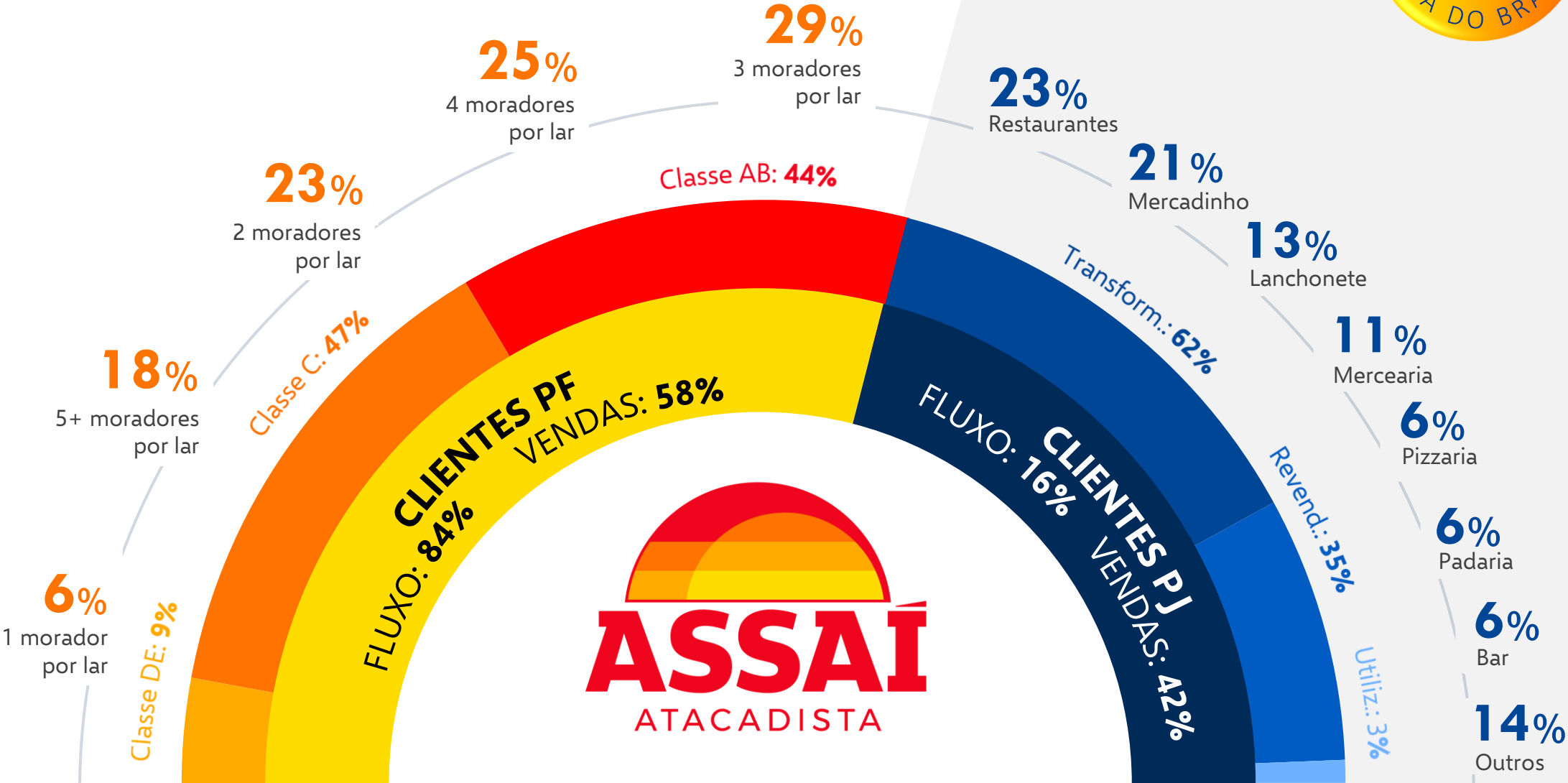
(4) Ranking Branding Brasil 2024 – Anacouto

(5) Caged

Crescimento sustentado pela geração de caixa próprio

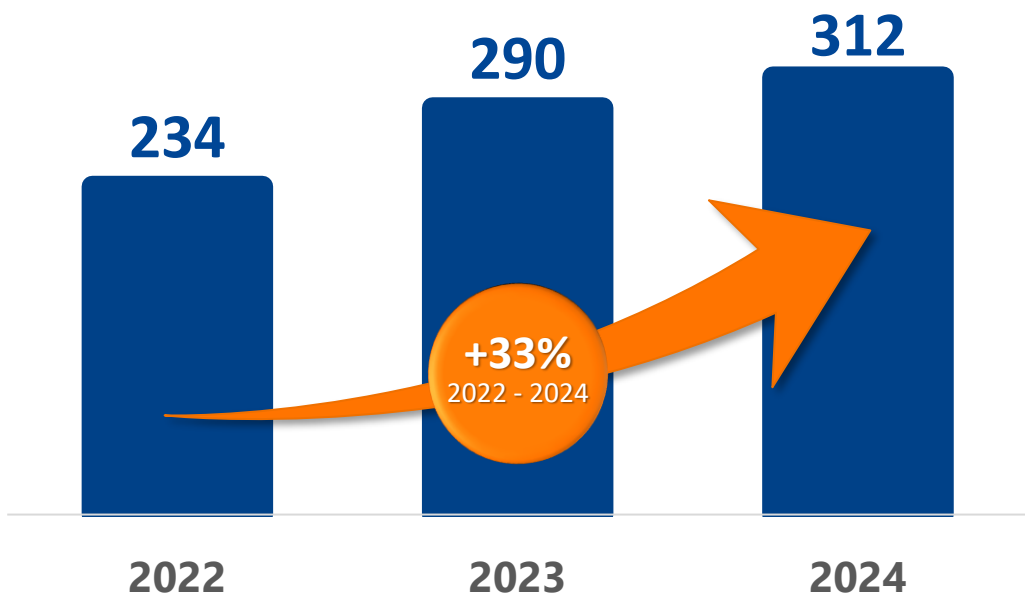


Diversidade de clientes como fortaleza do modelo de negócio



Tickets do Assaí

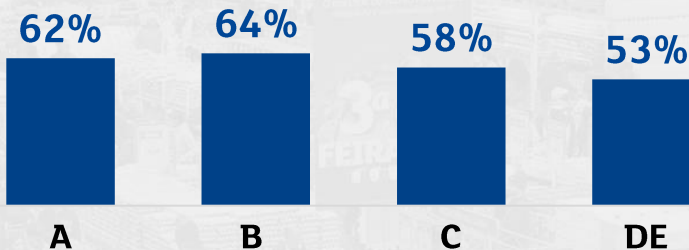
(milhões)



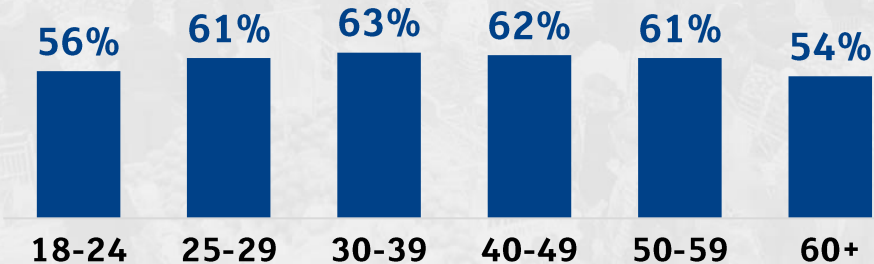
~0,5bi
Clientes no ano⁽²⁾

Penetração de Clientes Pessoa Física - Assaí⁽¹⁾

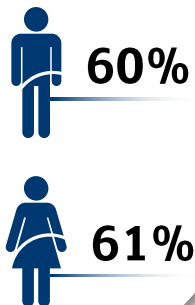
Classe Social



Faixa Etária



Gênero



⁽¹⁾ Pesquisa online realizada pela BAIN & Company entre agosto e dezembro/24 (SP, RJ, MG, BA, PE, CE, MA, AM e AP, ~19 mil respondentes). Considera compras no Assaí pelo menos 1 vez nos últimos 6 meses anteriores ao preenchimento do questionário

⁽²⁾ Considera clientes únicos em trânsito nas lojas

~R\$ 918 bi

~R\$ 1,1 tri

~ R\$ 264,3 bi

(Nielsen 2024, considerando apenas Cash & Carry)

**~2.500 lojas
+300 players**

Menos
habitantes
por Cash & Carry

Mais
habitantes
por Cash & Carry

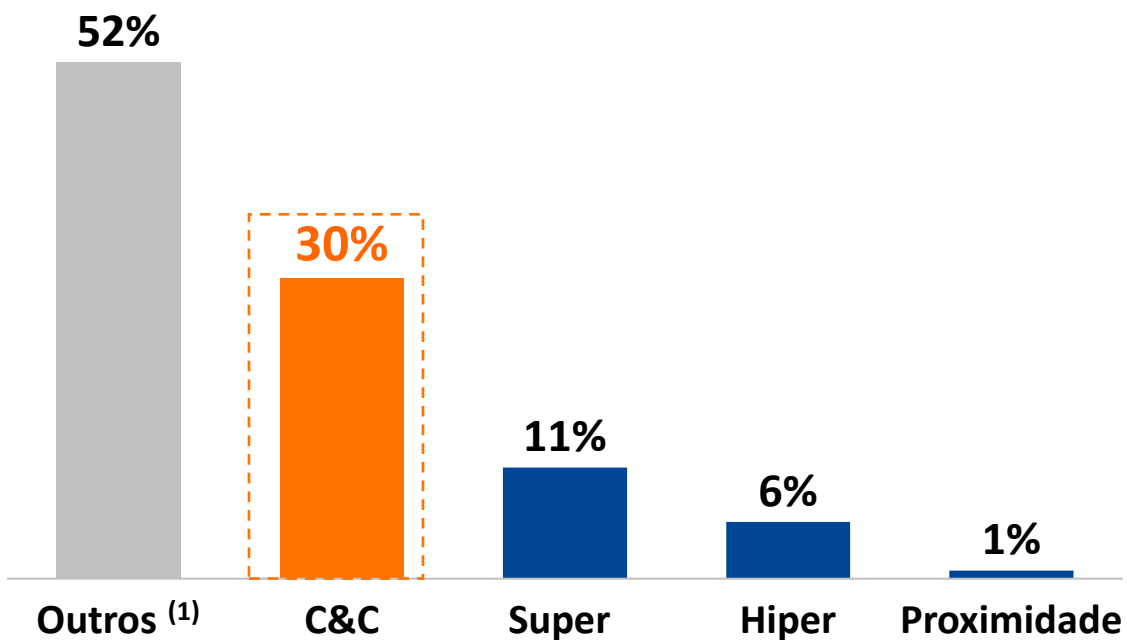
Das 203 cidades com +150 mil habitantes

**~90 cidades
ainda não
possuem loja
Assaí**

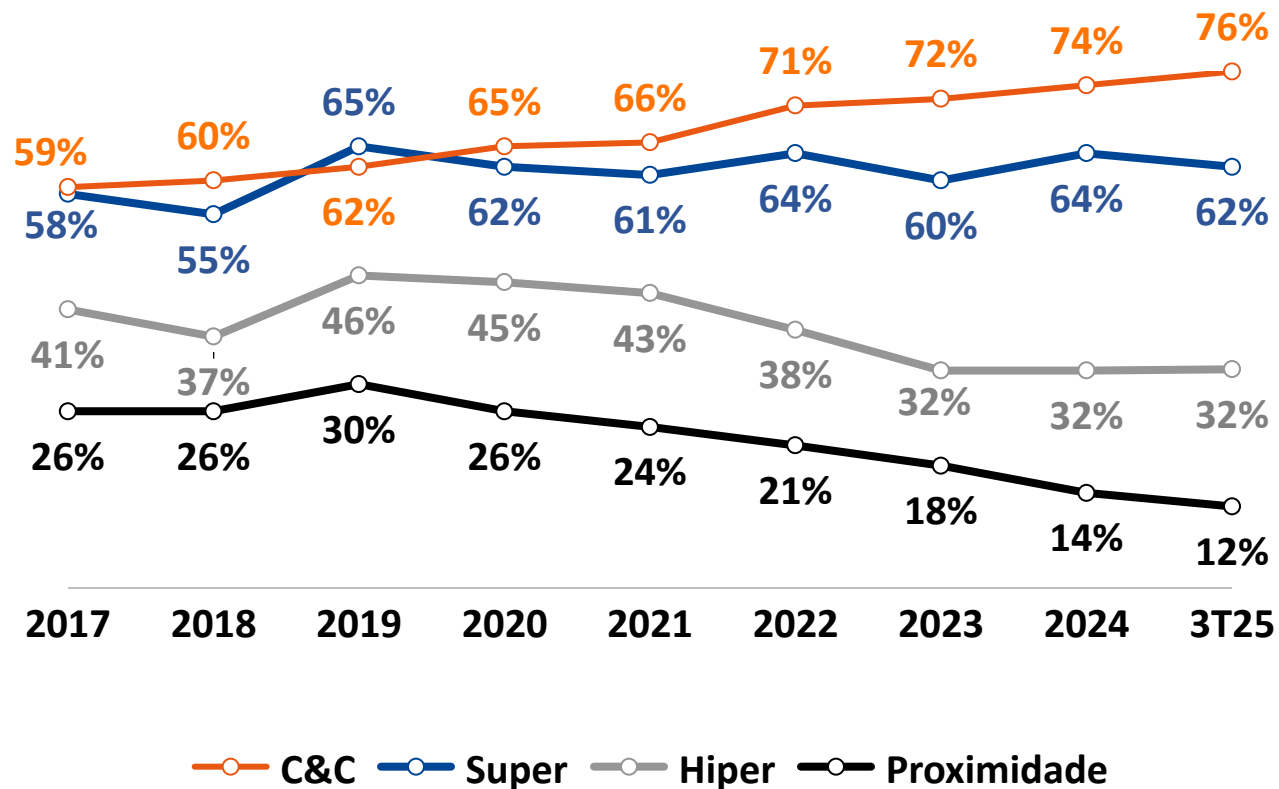
7

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

Importância do Canal C&C em Compras Mensais nos Lares (Set/25)



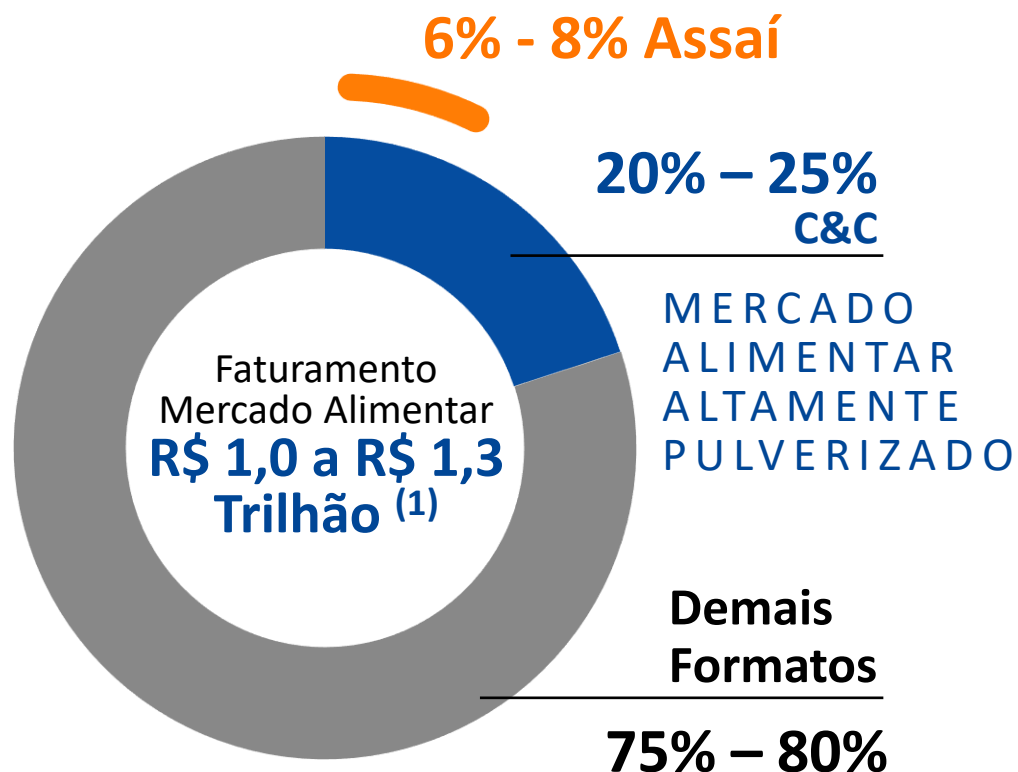
Penetração dos Canais nos Domicílios (Set/25)



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

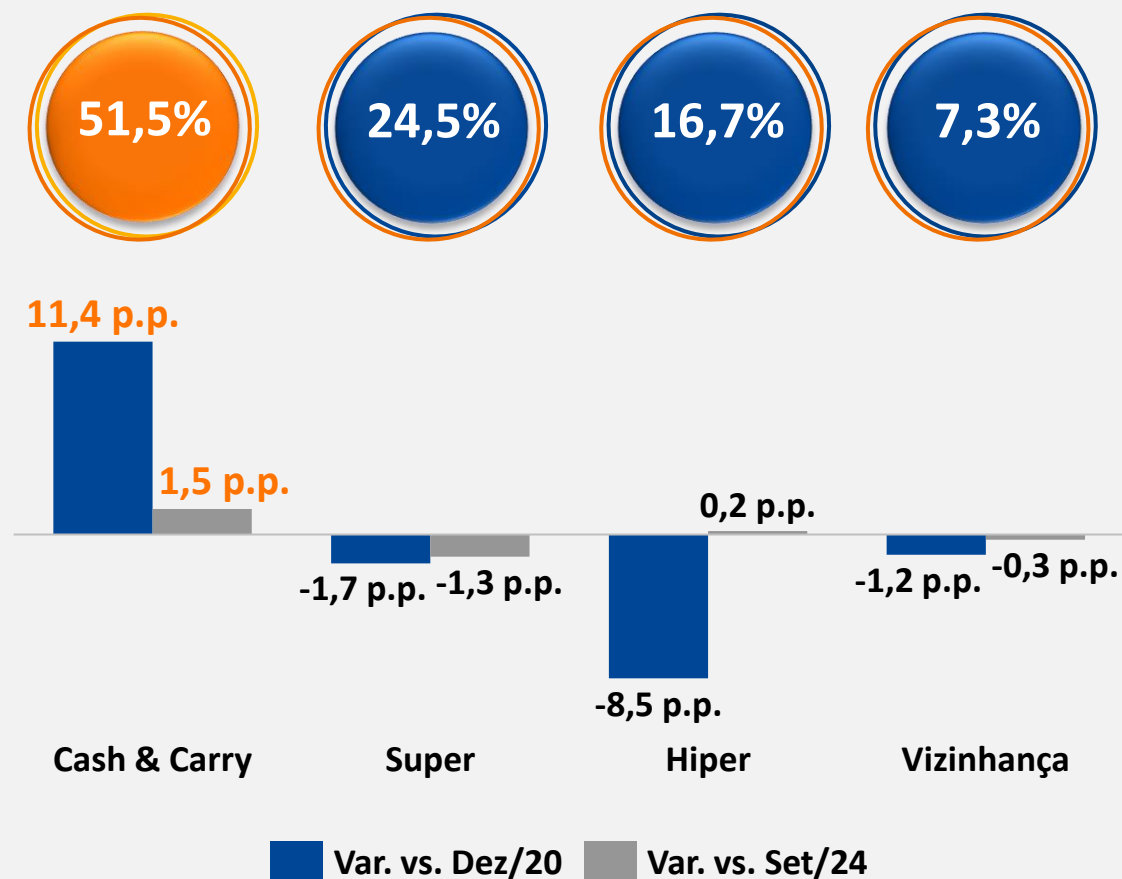
Market Share

Universo Mercado Alimentar



Market Share – Varejo Alimentar

Perímetro Nielsen ⁽²⁾ (Set/25)



⁽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
solicitado no Brasil¹

⁽¹⁾ Exceto aeroportos



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

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

ESTRUTURA

13

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%

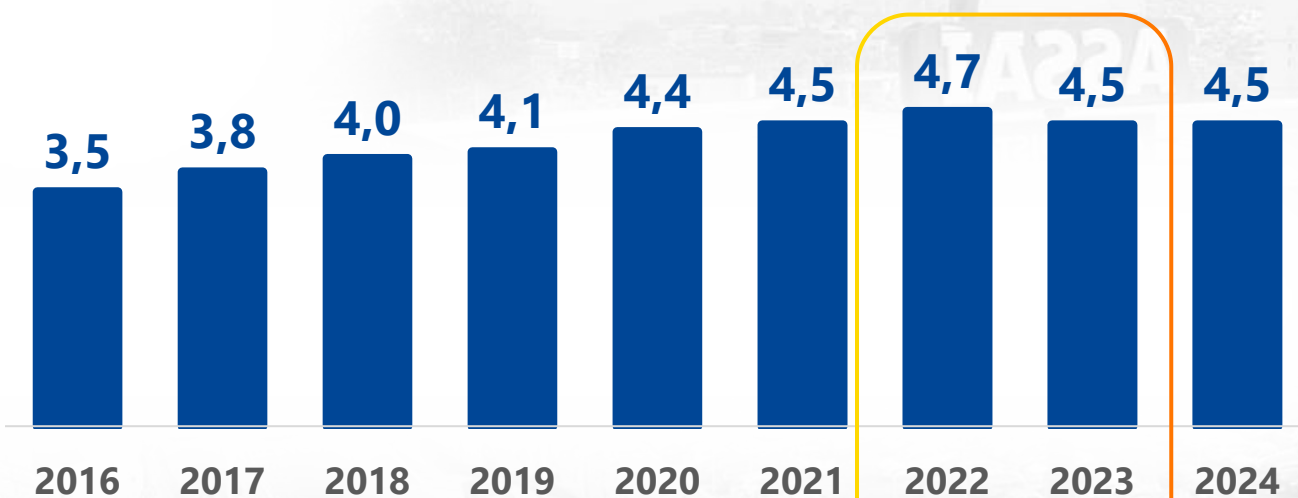


Entramos no
**Ranking
Nacional** de
empresas com
**mais de 10 mil
colaboradores**



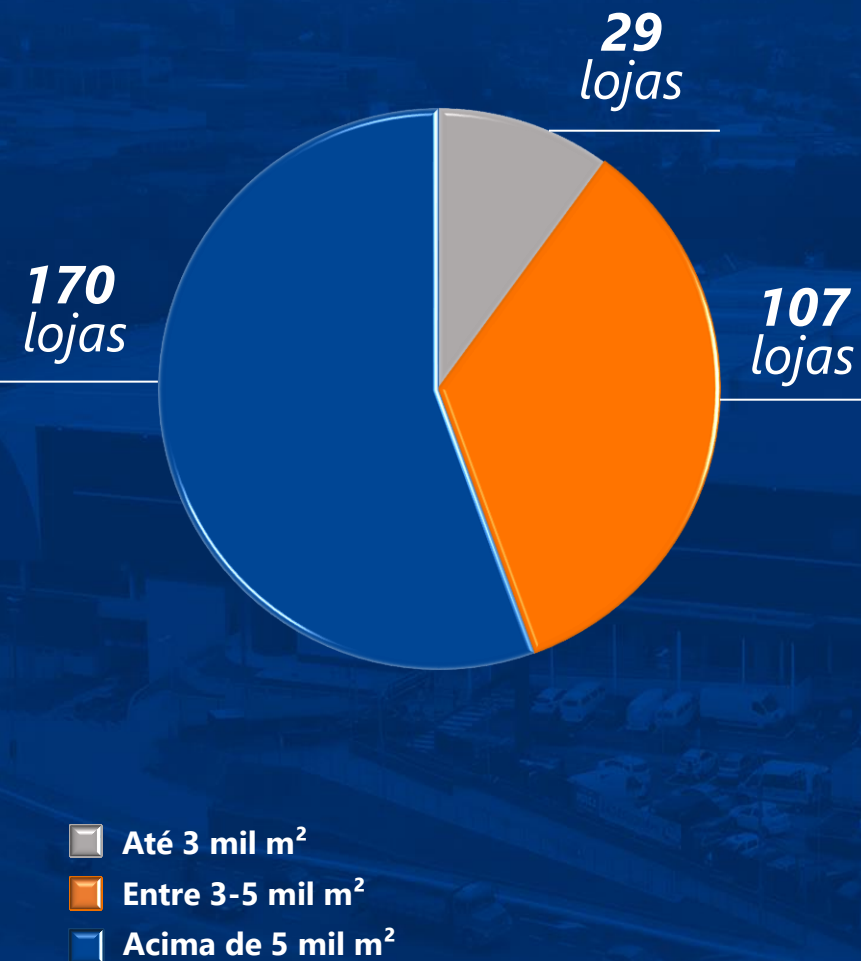
Sucesso comprovado pela produtividade

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



Últimos 2 anos
Abertura de 64
conversões em
maturação
Área de Vendas +33%
vs. Média Companhia

Nº de Lojas
Por m²:

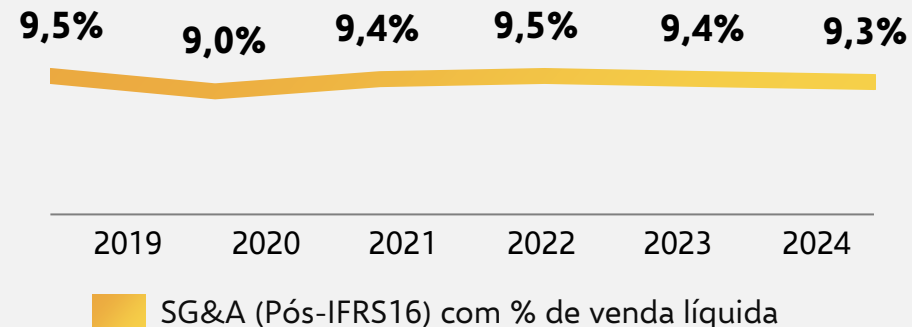
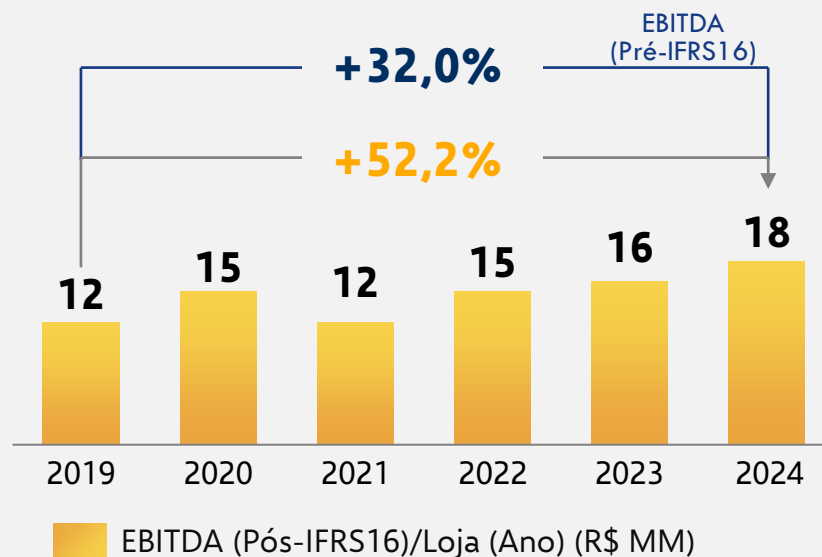
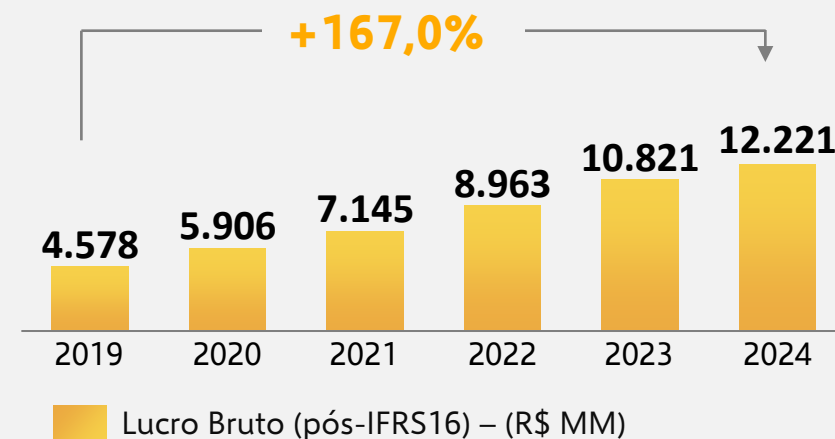
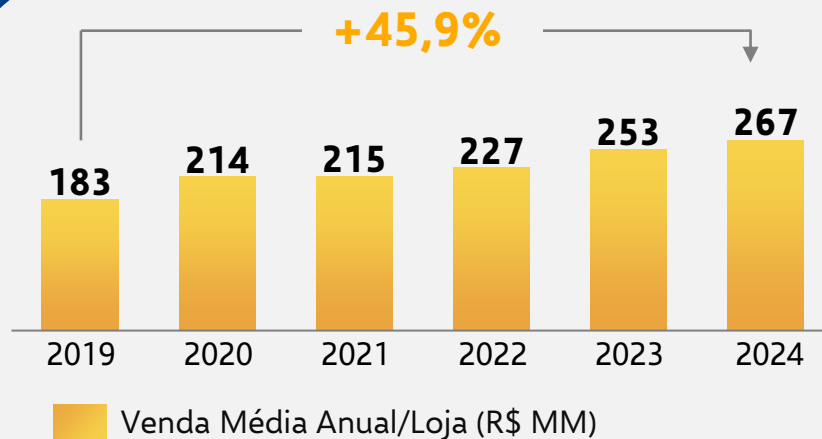


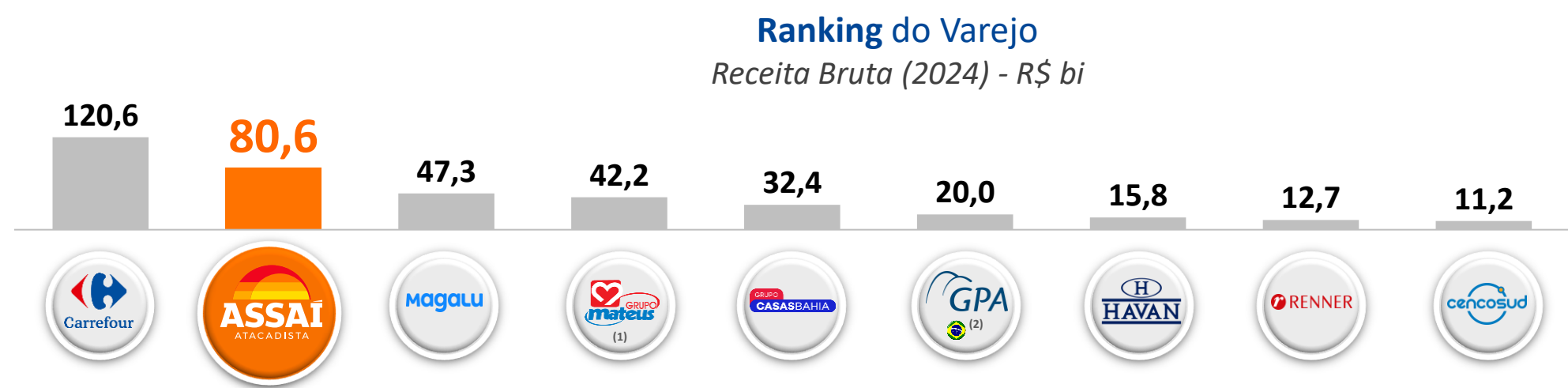
- Até 3 mil m²
- Entre 3-5 mil m²
- Acima de 5 mil m²

Ganhos de produtividade por loja

Rentabilidade Crescente

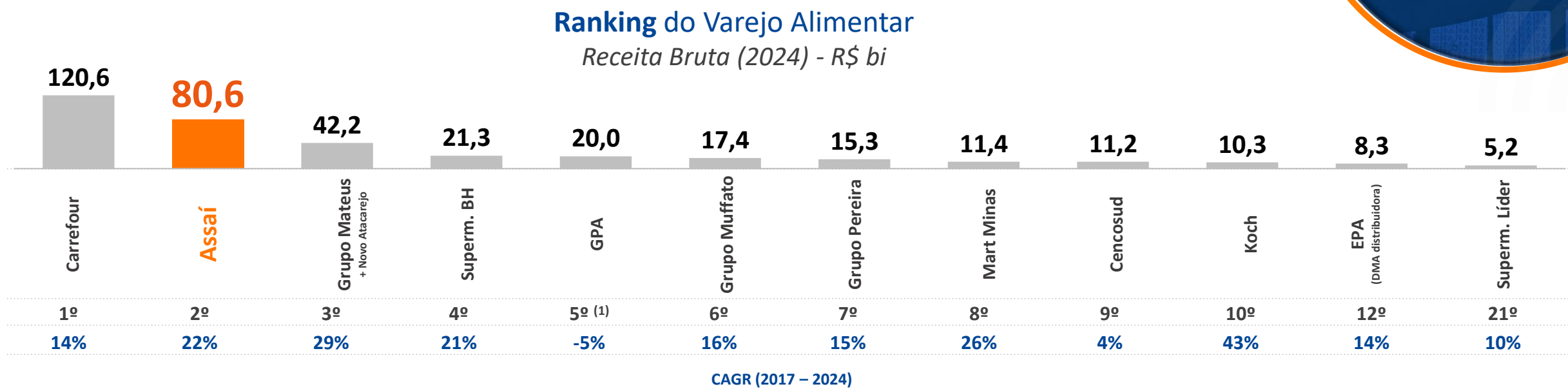
Controle de despesas





Maior player

Cash & Carry puro e que mais cresce



Fonte: Informações das companhias e ABRAS.

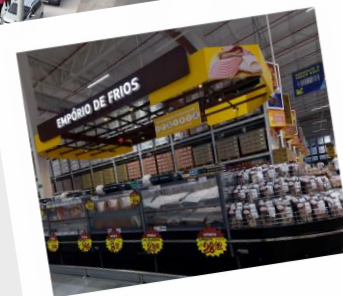
(1) Grupo Mateus + Novo Atacarejo.

(2) GPA exc. Êxito.

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



306 lojas 
+1,5M m² área de vendas
+90mil colaboradores
24 Estados
12 centros de distribuição 
13 escritórios regionais com autonomia 

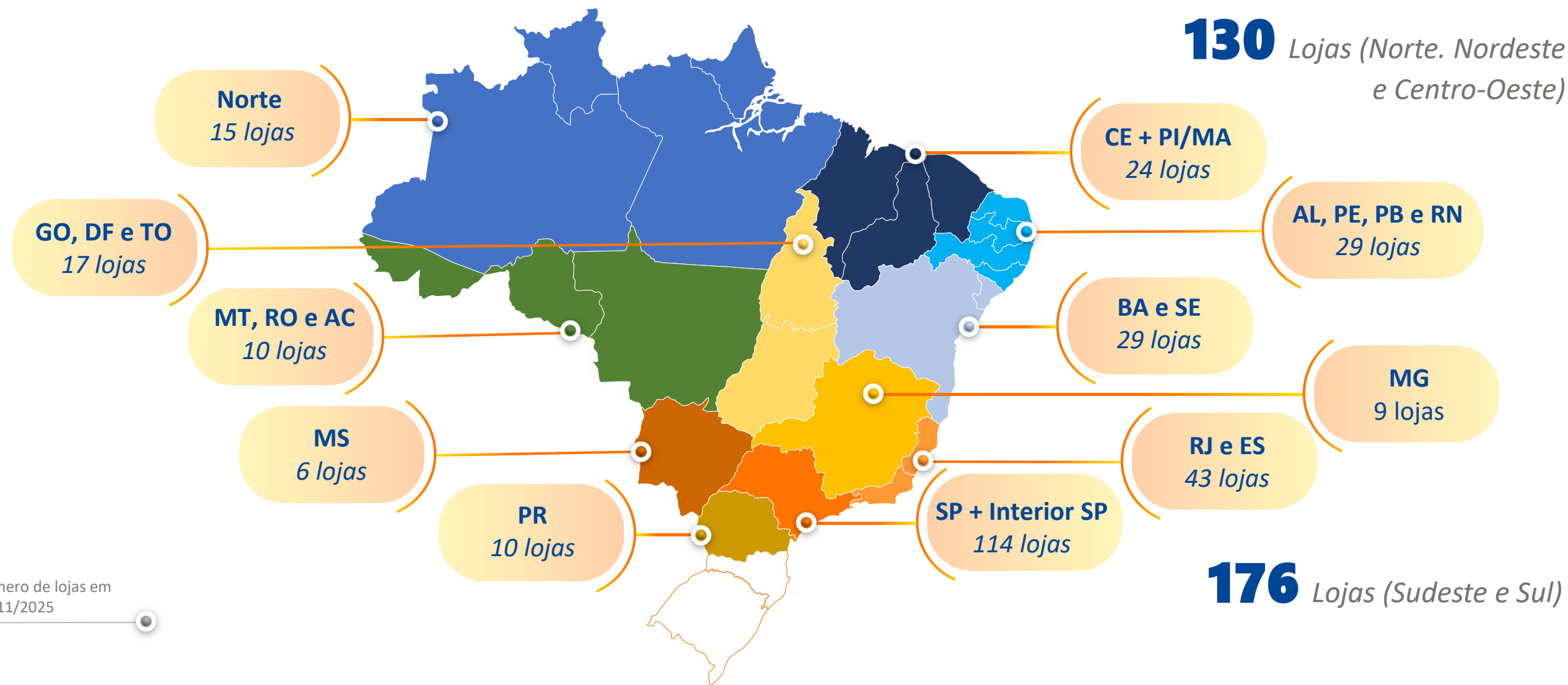


2025 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Número de lojas em 12/11/2025

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



Número de lojas em
12/11/2025

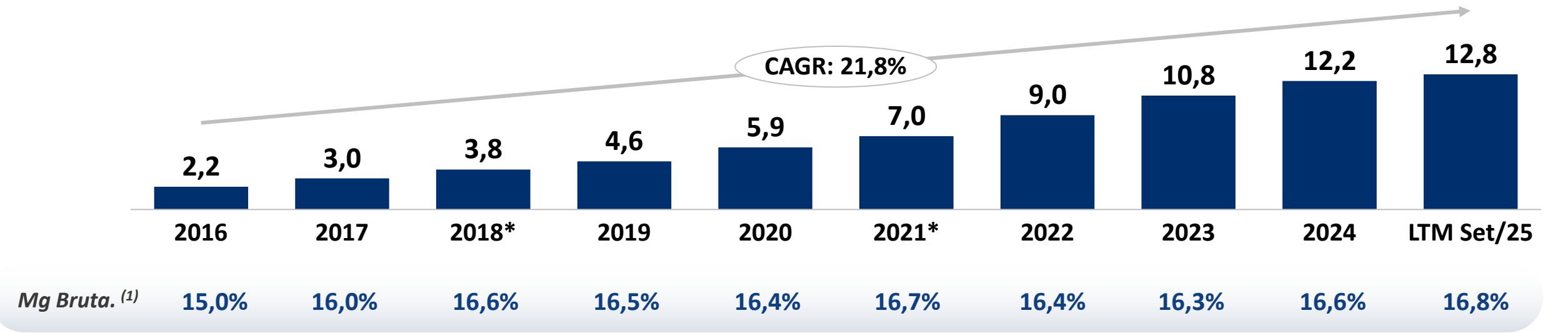
13 Escritórios Regionais
28 Células de Compra

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 (Pós-IFRS 16 - R\$ Bilhão)



Conversão: Taguatinga (DF)



Conversão: Curitiba Alto da XV (PR)



Conversão: São José dos Campos (SP)



Conversão: Teixeira de Freitas (BA)

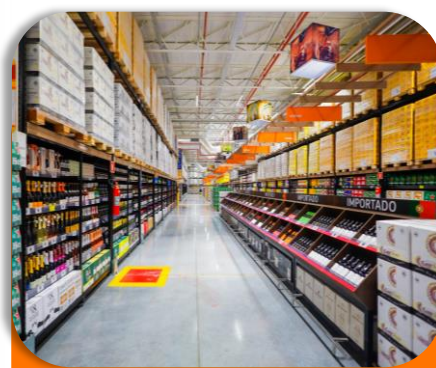
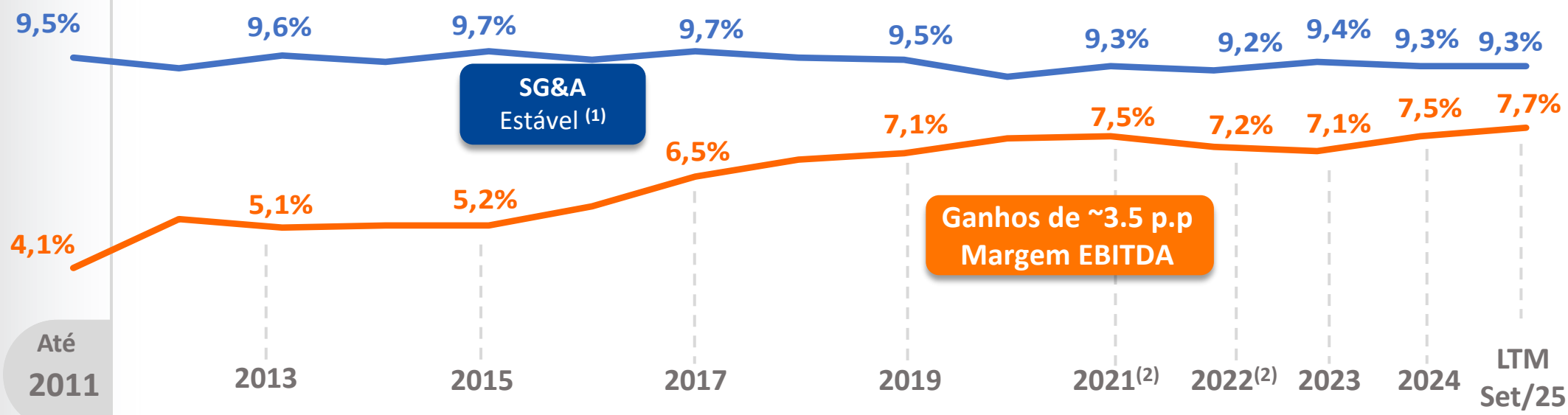
(1) % Receita Líquida
(*) Excluindo efeitos de créditos

Evolução do modelo mantendo custo baixo e com aumento da rentabilidade

MODELO ANTIGO



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)



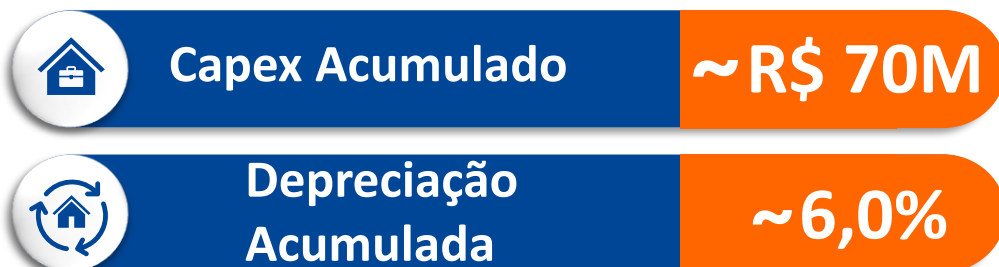
⁽¹⁾ Baseando-se na experiência passada da Companhia na conversão de lojas; ⁽²⁾ Em relação à média da Companhia (7,5%); ⁽³⁾ Projeto concluído em Dezembro/24

Unit Economics consistente: Loja orgânica padrão 2024-2025

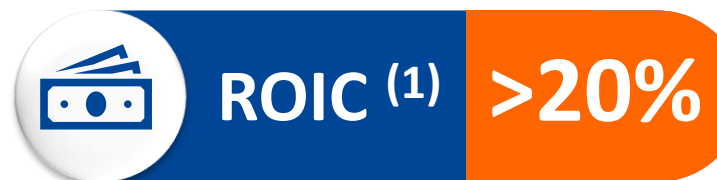
DRE (Pré-IFRS16)



CAPEX



Working Capital



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

APP MEU ASSAÍ

Em Set/25:



+16 MM de clientes cadastrados



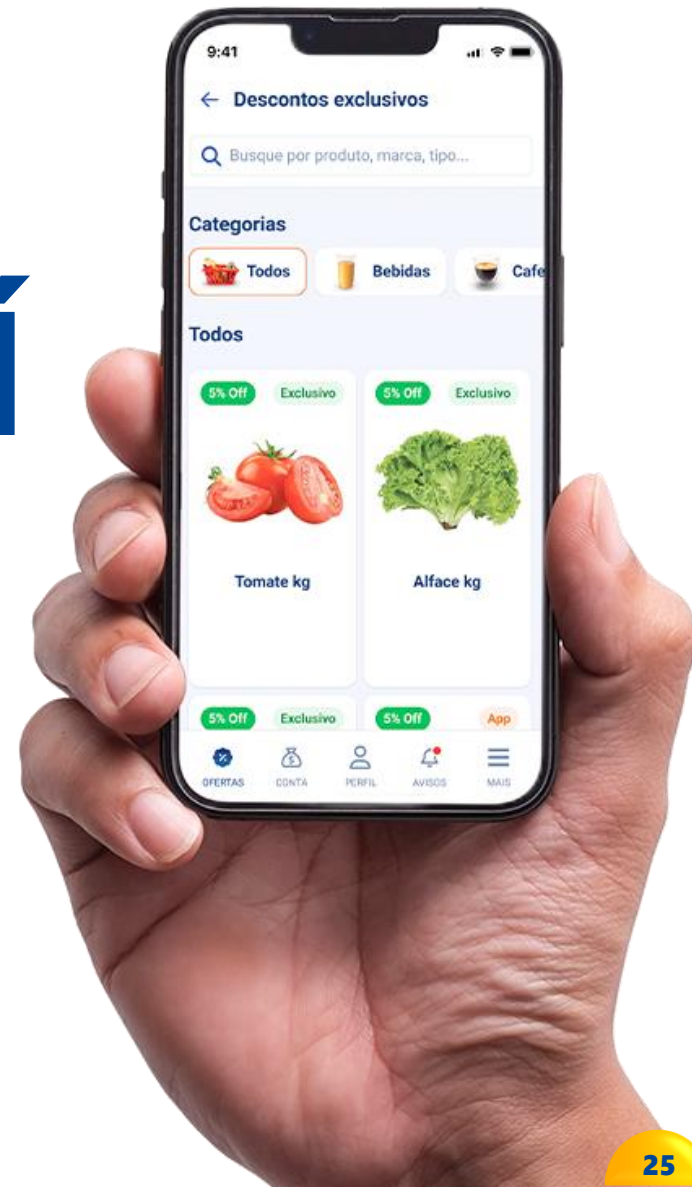
Faturamento do App representa
46% das vendas no 3T25



Frequência dos **clientes cadastrados** é
44% maior que a média dos não cadastrados



Vendas via Last Mile (CornerShop/Uber, Rappi, IFood)
+260% de faturamento vs. 3T24



Foco na geração de caixa



INÍCIO DO CICLO DE REDUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA

R\$ 12,5 bi em 4T24: -R\$ 0,6 bi vs. 4T23 / R\$ 13,4 bi em 1T25: -R\$ 0,4 bi vs. 1T24
R\$ 13,8 bi em 2T25: -R\$ 0,2 bi vs. 2T24 / R\$ 13,3 bi em 3T25: -R\$ 0,5 bi vs. 3T24



ADIAMENTO DE DETERMINADOS PROJETOS DE EXPANSÃO

Cerca de 10 lojas novas em 2025

Cerca de 10 lojas novas em 2026



MAIOR GERAÇÃO DE CAIXA

Avanço na maturação das novas lojas

Redução dos investimentos: **Redução dos investimentos: Previsão entre R\$ 1,0 bilhão e R\$ 1,2 bilhão em 2025 | ~R\$ 700 milhões em 2026**

NOVO GUIDANCE 2026



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

Liderança no Setor

**Maior e mais presente
empresa brasileira** do varejo
alimentar



Marca mais valiosa
do setor no país: R\$ 12bi



~40M de clientes por mês



~60% penetração
lares na grande SP



Avenidas de Crescimento



Mundo Saúde



Marca Própria



Serviços Financeiros



Digital





RESULTADOS 3T25

Evolução de rentabilidade: avanço de margens e controle de despesas

Sólida geração de caixa resulta em menor patamar de alavancagem desde 2021

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

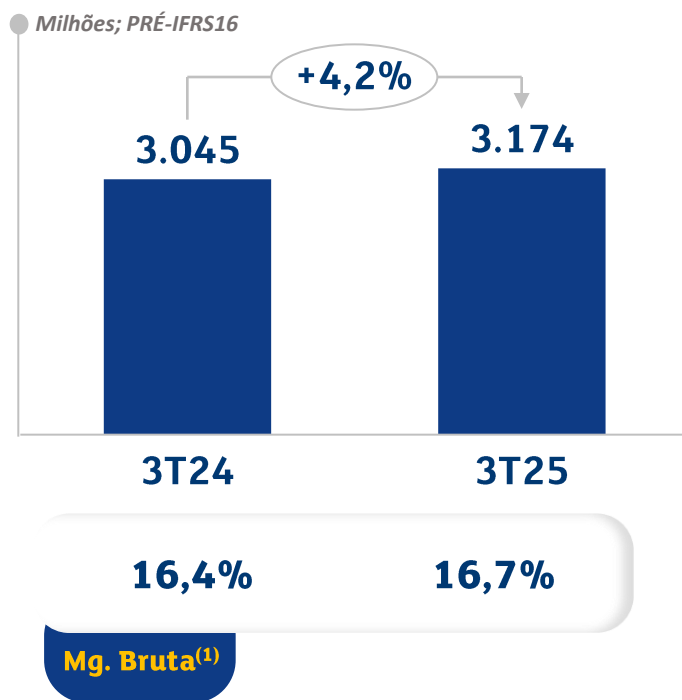
- Pré-IFRS16: R\$ 195M e Mg Líquida: 1,0%
- Pós-IFRS16: R\$ 152M e Mg Líquida: 0,8%

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

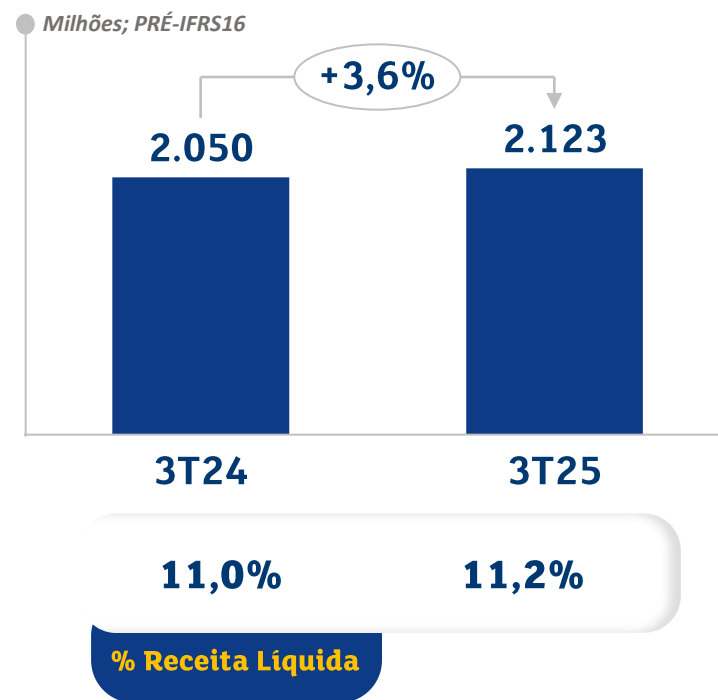
Eficiência operacional sustenta expansão de rentabilidade Estratégia comercial eficiente e foco no controle de despesas

LUCRO BRUTO



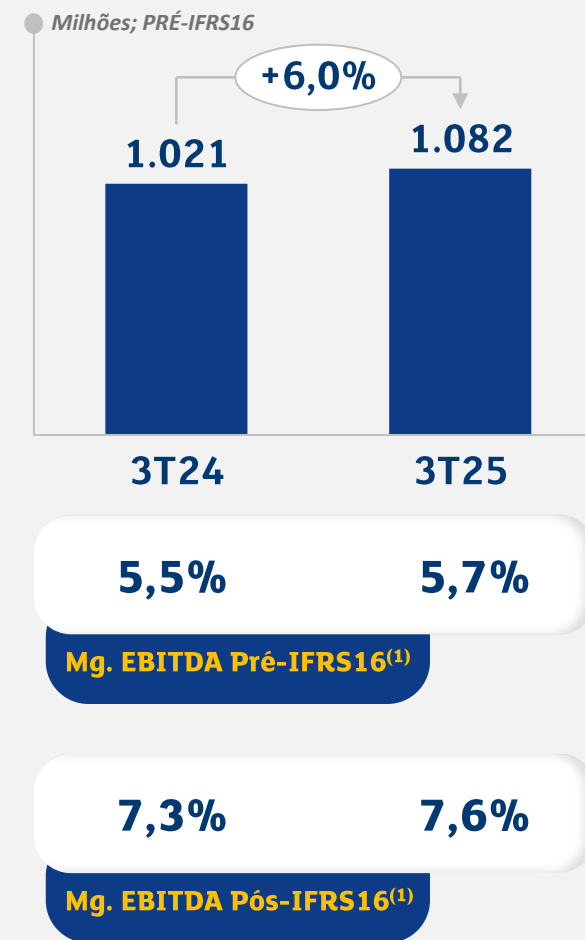
- Maturação das lojas novas e contínua evolução do modelo de negócio
- Gestão eficiente de preços e sortimento

DESPESAS



- Eficiência no controle de custos
- Crescimento abaixo da inflação

EBITDA



⁽¹⁾ % Receita Líquida

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
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

96%
conversão
EBITDA em
caixa

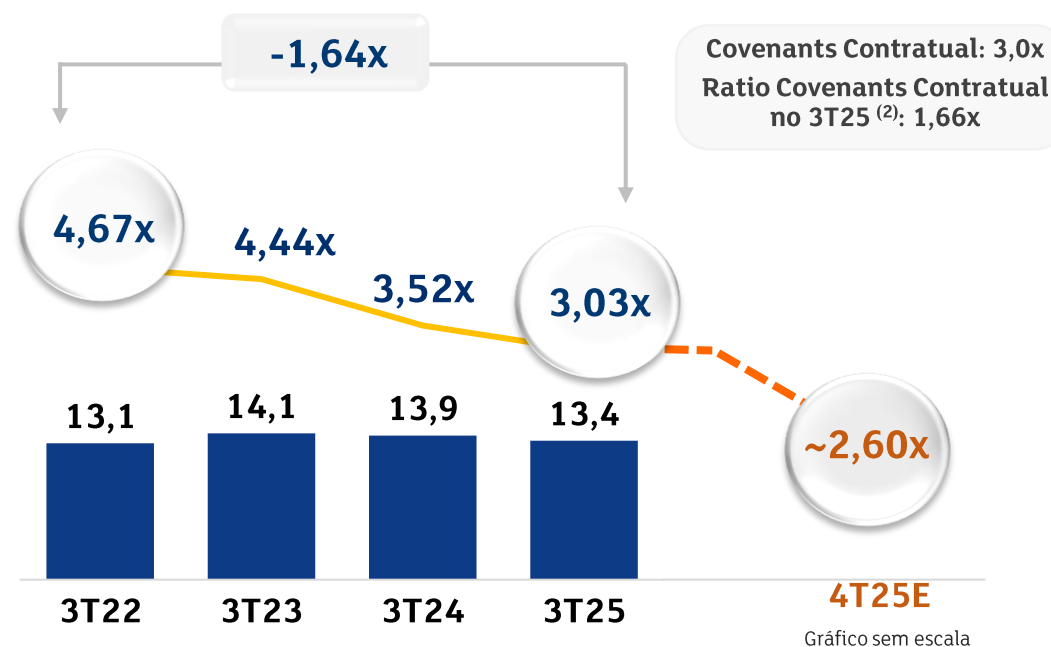
Redução da Dívida Líquida

(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

Alavancagem

(R\$ Bilhões)



EBITDA⁽³⁾	2,8	3,2	3,9	4,4

+57%

⁽¹⁾ Dívida Líquida + Recebíveis Descontados (R\$ 2,0 bilhões em 30/09/2025 e R\$ 1,5 bilhão em 30/09/2024). Entre o 4T21 e o 4T24, o indicador de Dívida Líquida + Recebíveis Descontados contemplava o saldo a pagar da aquisição de hipermercados. O pagamento da aquisição de hipermercado foi finalizado no 1T24

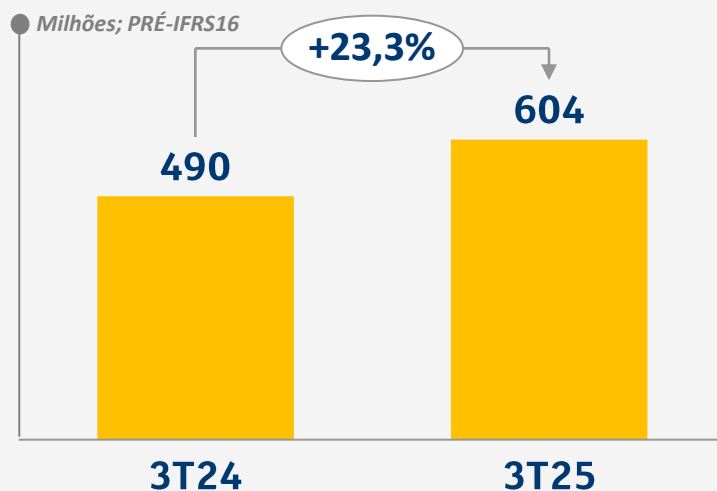
⁽²⁾ Ratios Contratuais: [Dívida Bruta (-) Caixa (-) Contas a receber com deságio de 1,5%] / [Lucro Bruto (+) Depreciação Logística (-) SG&A]

⁽³⁾ Ajustado pelo resultado de outras receitas e despesas operacionais e excluindo equivalência patrimonial dos últimos 12 meses

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



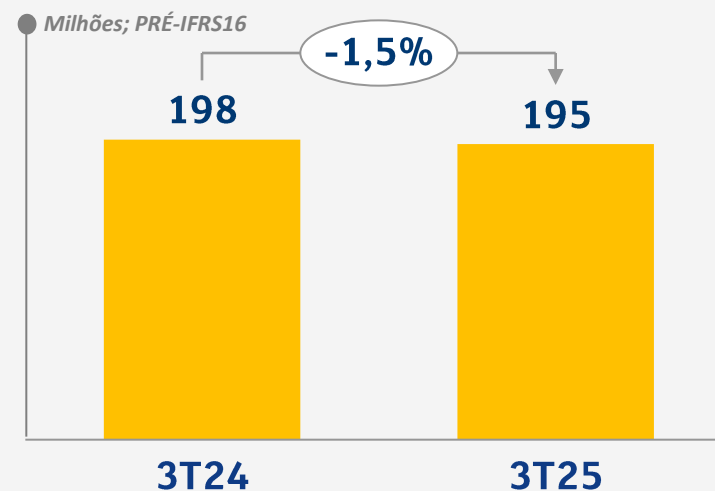
-2,6%

-3,2%

Res. Financeiro⁽¹⁾

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

LUCRO LÍQUIDO



1,1%

1,0%

Mg. Líquida⁽¹⁾

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

Otimização do perfil da dívida

Alongamento do 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

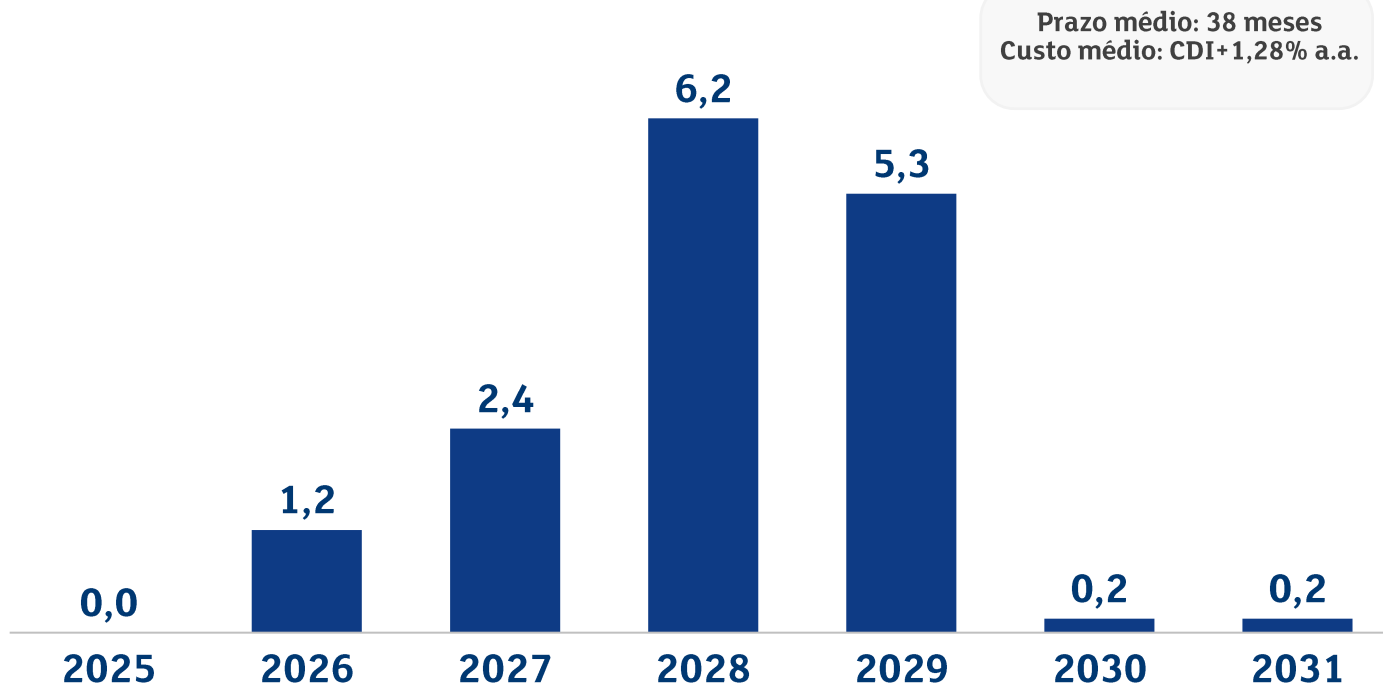
3T25

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.

Valor principal sem juros



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

- **Nova meta pública:** aterro zero em todas as operações até 2035, como parte da nossa **estratégia de mudanças climáticas**:
- **Reaproveitamento de 45,53% dos resíduos da companhia** (+2,7 p.p vs. 3T24), fruto de:
 - **Aumento de toneladas enviadas para compostagem** (+ 143,42% vs. 3T24)
 - **Aumento de lojas participantes do Programa Destino Certo** (294 lojas, +11,36% vs. 3T24)

Gestão ética e transparente

- **Reconhecimento Anuário Integridade ESG: 1º no varejo alimentar, 3ª entre as empresas de comércio varejista geral, e 44ª posição no ranking** de todas as empresas participantes

Desenvolvimento de pessoas e comunidades

- **45,7% de pessoas negras na liderança** (+2,6 p.p.)
- **25,3% de mulheres na liderança** (+0,2 p.p.)
- **+1.145 colaboradores migrantes e refugiados**
 - **Apoio à Corrida Contra a Fome com 3 toneladas de alimentos doados**
 - **Mais de 70 colaboradores voluntários em ações sociais em Brasília, São Paulo e Belém**
- **Academia Assaí 8ª edição de prêmio**
 - **2.100 empreendedores(as) de alimentação receberam orientação financeira e capacitação técnica**

PROMOVEMOS PROSPERIDADE PARA TODOS (AS) E CONQUISTAMOS RECONHECIMENTOS IMPORTANTES

Premiações e Reconhecimentos

InfoMoney:

Marca mais valiosa do varejo alimentar no Brasil, avaliada em **R\$ 12,2 bilhões**, ocupando o **1º lugar** no ranking.

Ibevar-FIA:

1º lugar entre as mais admiradas pelos **consumidores** e destaque entre as **varejistas mais eficientes** na operação

Folha Top of Mind:

4º ano consecutivo como a **marca mais lembrada** nos setores de supermercado e atacado.

Latin America Executive Team – Extel:

3ª companhia mais premiada, com reconhecimento de **Most Honored Company Overall**.

Veja Negócios:

1º lugar no ranking de varejo por receita líquida em 2024.

Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas:

3º ano consecutivo de destaque no setor de atacado.

Idiversa B3:

3º ano seguido no **índice de diversidade e liderança**.

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



Principais características do programa

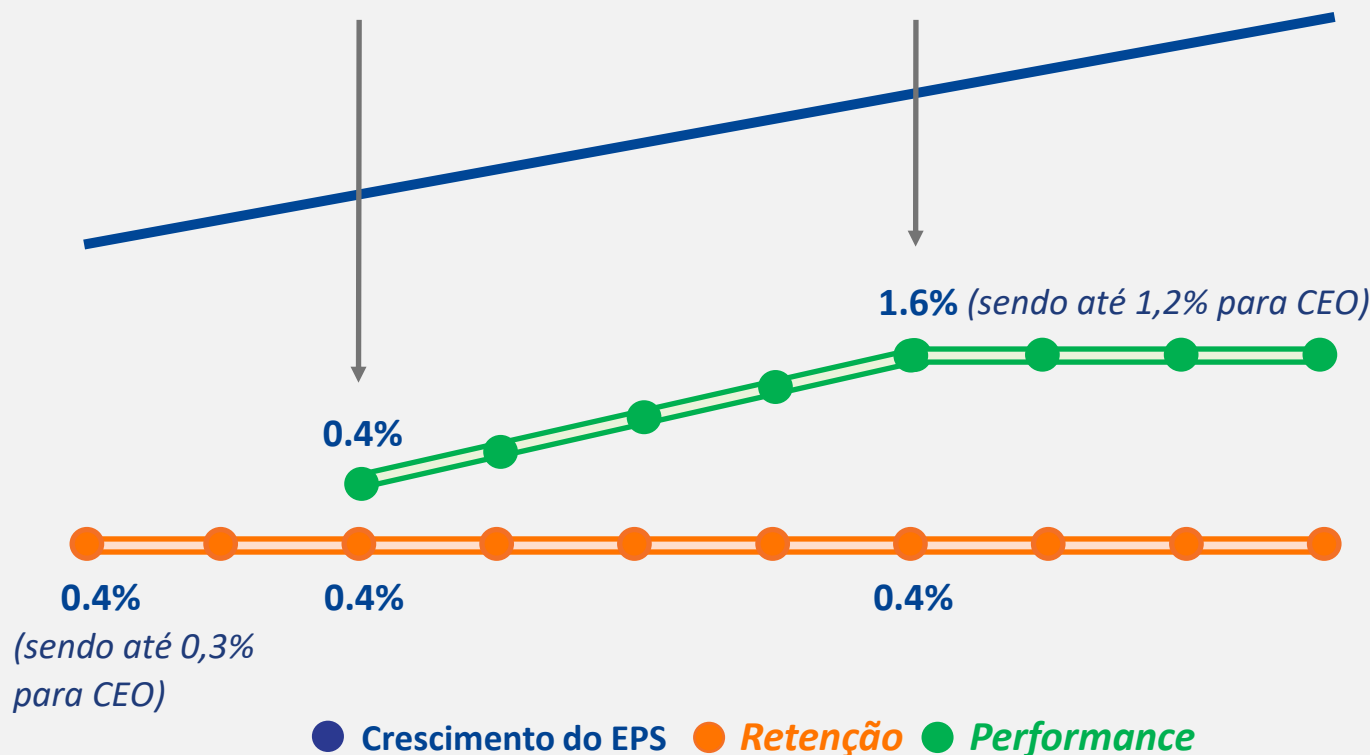
- Forte alinhamento com os objetivos dos acionistas
- Não se confunde com ILP Padrão
- Concessão ÚNICA de direito a ações vinculada à criação de valor (wealth sharing)
- 7 anos + 3 anos de lock-up
- Limitado a 2% do total de ações emitidas pela Companhia
- Parcela retenção: a partir do 5º ano
- Parcela 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 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

