

Investor Day ASSAÍ 2025



Para todos, de Sol a Sol.



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**GABRIELLE
HELÚ**

DIRETORA DE RELAÇÕES
COM INVESTIDORES



AGENDA

☀️ O Assaí e o cenário atual

☀️ Iniciativas em andamento

Eficiências
em loja

Eficiência
no comercial

Comunicação
segmentada
e Retail Media

☀️ Desempenho Financeiro e Perspectivas

☀️ Habilitadores do ecossistema de valor Assaí

Tecnologia
impulsionando o
core e a inovação

Iniciativas em gestão
de gente e Estratégia
de Sustentabilidade

☀️ Intervalo (15 minutos)

☀️ Novas avenidas de crescimento

Serviços
financeiros

Mundo
Saúde

Marca
Própria

☀️ Q&A

☀️ Encerramento

Q&A

ENVIE SUA PERGUNTA:





Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

OSCAR BERNARDES

PRESIDENTE DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO





Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**BELMIRO
GOMES**

CEO

SEMPRE EVOLUINDO, HOJE O ASSAÍ É...



~60%
Penetração lares
na grande São Paulo⁴



~40M
fluxo de clientes
por mês³



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



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

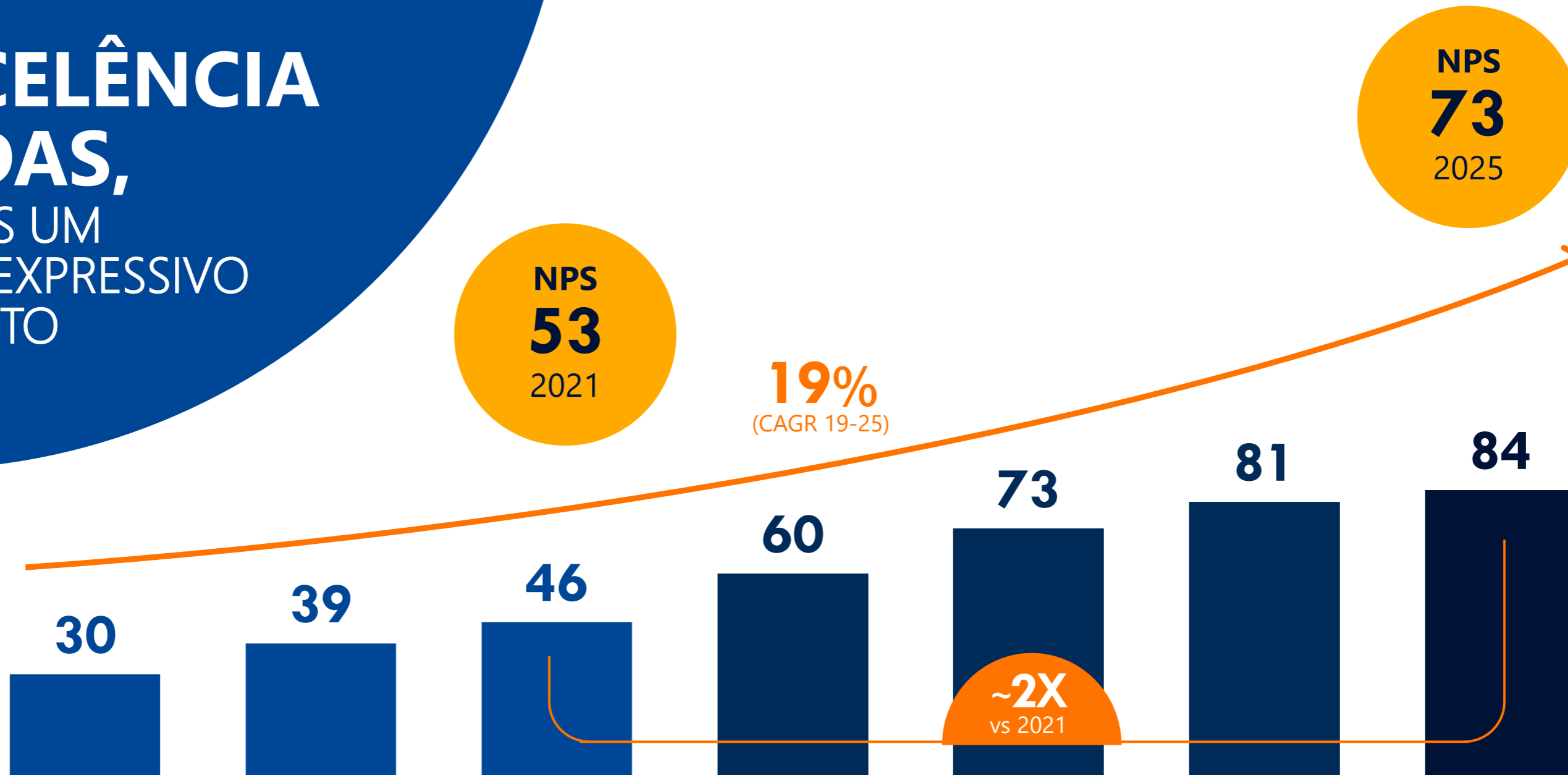
¹Abras e NielsenIQ Homescan
²Interbrand, Brand Finance e TM20
+ Infomoney
³1 ticket equivale a 1,5 cliente
⁴NielsenIQ Homescan

COM EXCELÊNCIA EM VENDAS, APRESENTAMOS UM CRESCIMENTO EXPRESSIVO DE FATURAMENTO



Evolução Receita Bruta Assaí

R\$ Bilhão



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Set/25 LTM
TOTAL LOJAS	166	184	212	263	288	302	304
Novas lojas	22	19	28	60	27	15	10E
Conversões (66 hipermercados conforme anunciado em 2021)				47	17	2	
Alavancagem		2,34x	3,85x	4,37x	3,80x	3,04x	~2,6xE

140
LOJAS EM 5 ANOS

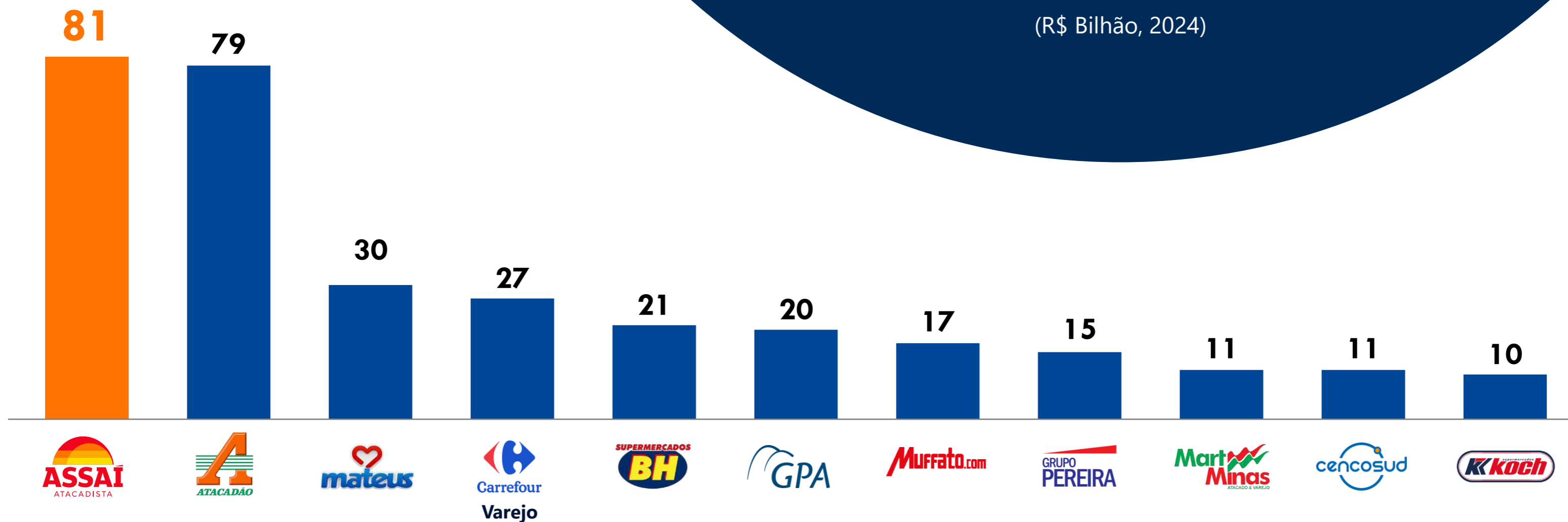
Nota: E = 2025 Estimado, conforme projeções incluídas no Formulário de Referência da Companhia | Fonte: Assaí

NO VAREJO ALIMENTAR...

ASSAÍ É O MAIOR ATACADO DE AUTOSSERVIÇO

Desempenho em vendas¹

(R\$ Bilhão, 2024)



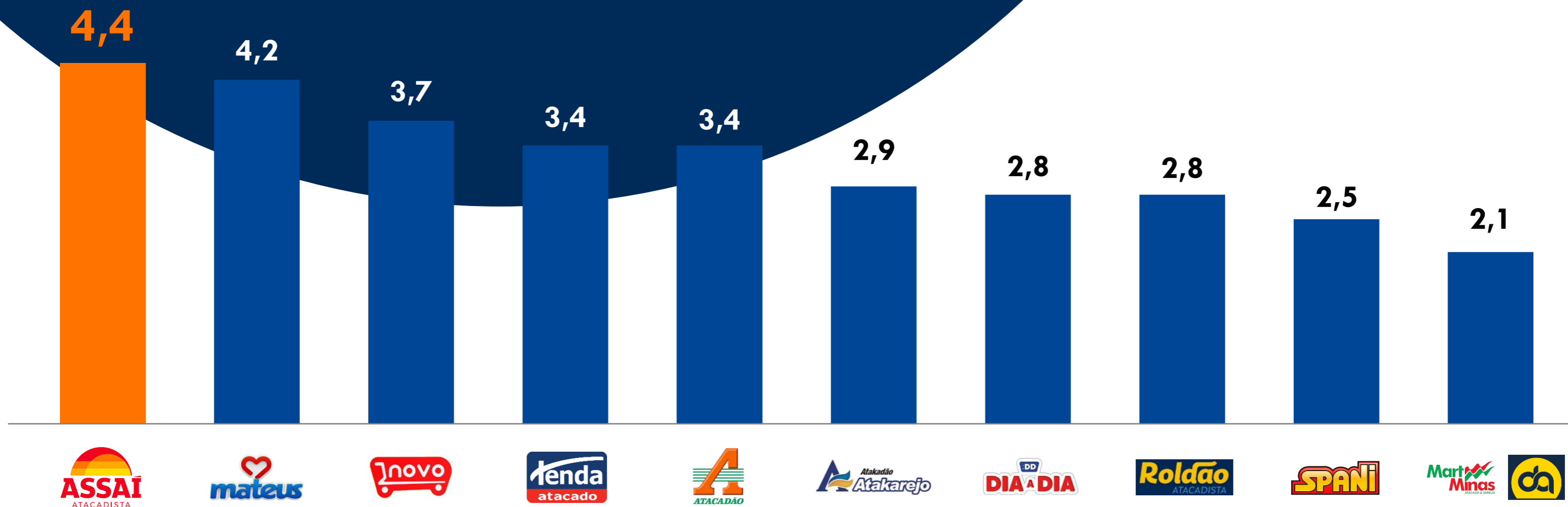
¹Exclui venda no formato atacado-distribuidor de Atacadão e Mateus | Fonte: Adaptado de ranking ABRAS 2025 (Valores referentes a 2024)

...E NO SEGMENTO DO ATACAREJO

ASSAÍ POSSUI A MAIOR VENDA POR M²

Venda¹ mensal por m² – Top 10 Atacarejos

(R\$ Mil/m², 2024)



¹Exclui venda no formato atacado-distribuidor de Atacadão e Mateus | Fonte: Adaptado de ABRAS, ABAAS



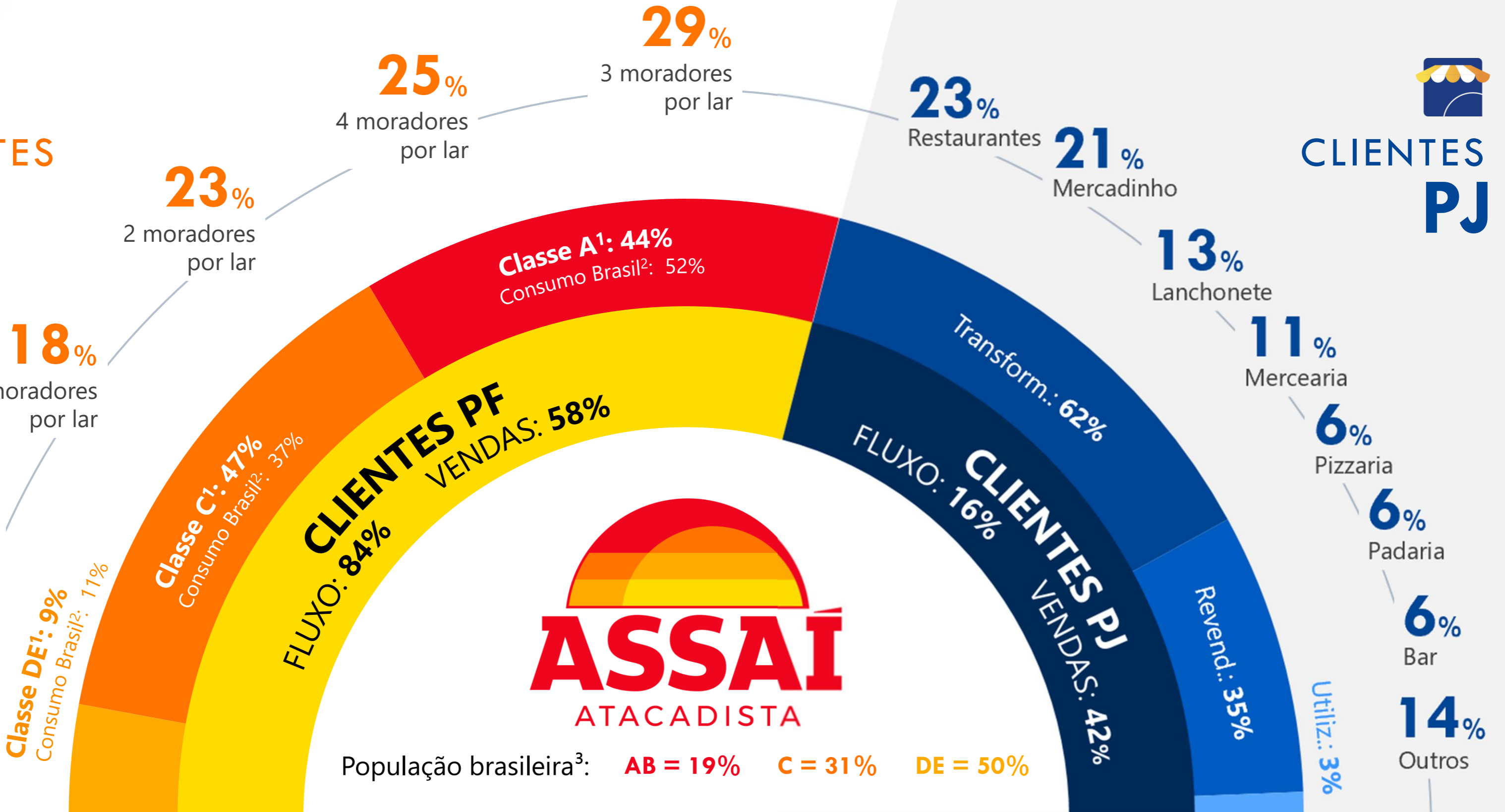
BASE DE CLIENTES ASSAÍ É DIVERSIFICADA, COM SEGMENTOS DE CLIENTE DENTRO DE PERFIS PF E PJ



CLIENTES
PF



CLIENTES
PJ



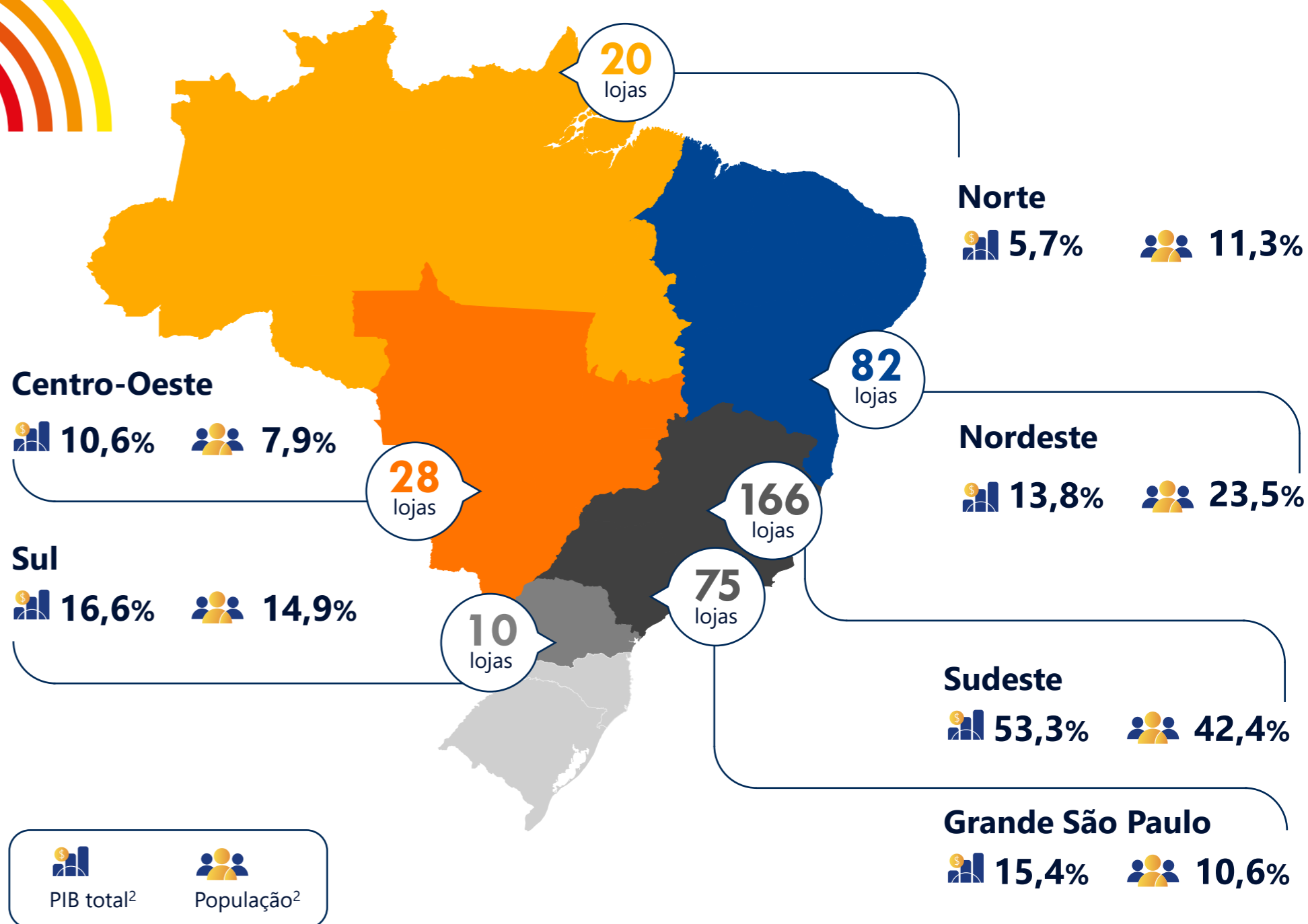
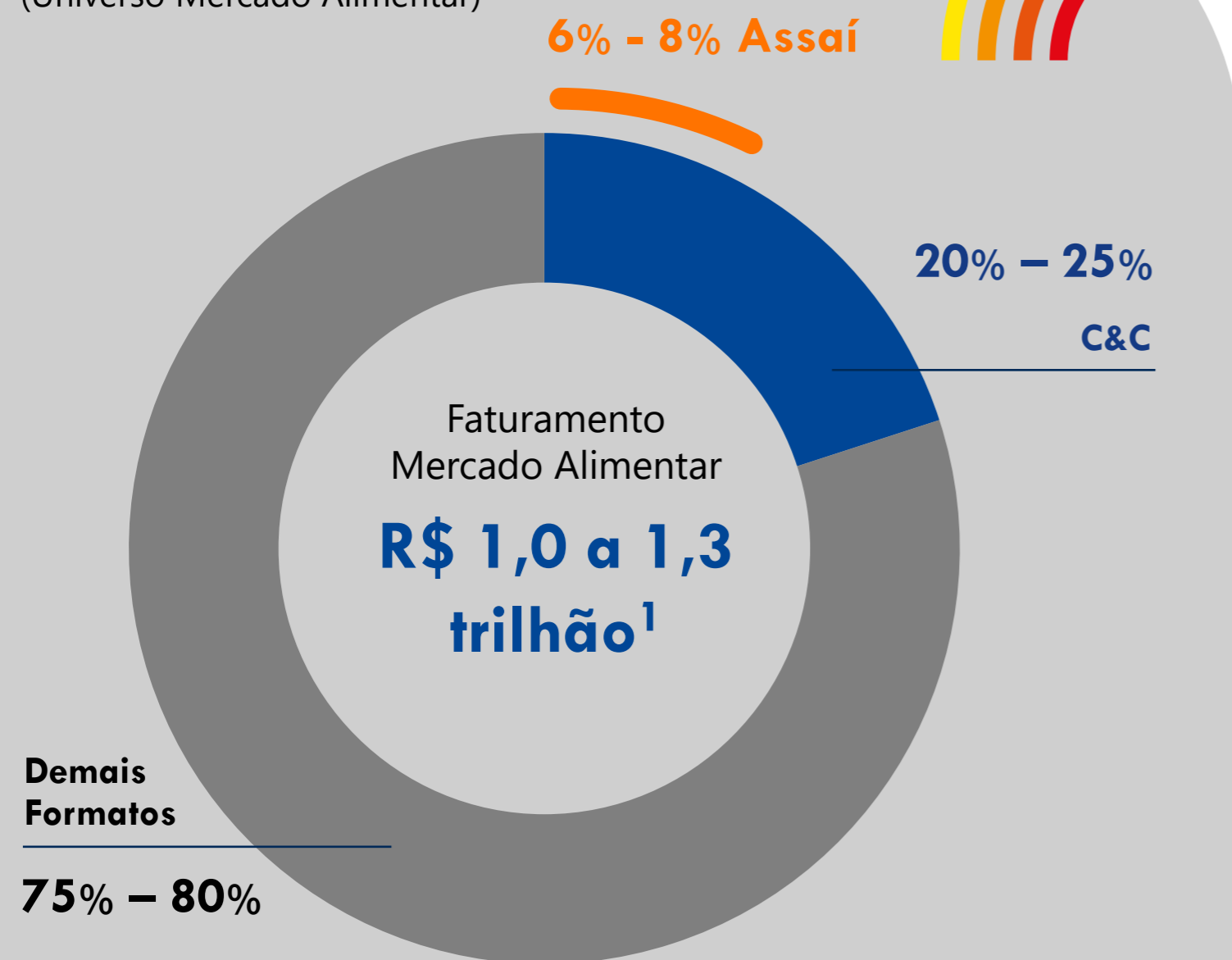
¹Estudo Tendências Consultoria 2024;
²IPC Maps 2021;
 Dados Companhia e Pesquisa Qualibest
³Dados IBGE

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



Penetração de clientes Assaí



CLASSE SOCIAL



GÊNERO



FAIXA ETÁRIA



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.

“Manutenção da taxa **Selic em 15%**”
 Fonte: CNN

“Inflação faz **58%** dos brasileiros reduzirem compras de alimentos”
 Fonte: Folha de S. Paulo

“Volume de produtos vendidos no varejo alimentar **cai 3,6%** em setembro de 2025”
 Fonte: Scanttech

“Gastos com apostas online chegam a **R\$ 360 bilhões** por ano em 2025”
 Fonte: Infomoney

NO ENTANTO, O CENÁRIO DE CONSUMO APRESENTA **DESAFIOS...**

“~**80 milhões** de brasileiros estão inadimplentes”
 Fonte: CNN

“**72%** dos brasileiros tiveram **queda no poder de compra**”
 Fonte: CNN

“**Falta de trabalhadores** no comércio é a maior dos últimos 5 anos”
 Fonte: G1

“**GLP-1 altera dieta** dos brasileiros e **impacta a indústria** de alimentos”
 Fonte: Exame

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 DRIBLAR 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

V S

91 kg

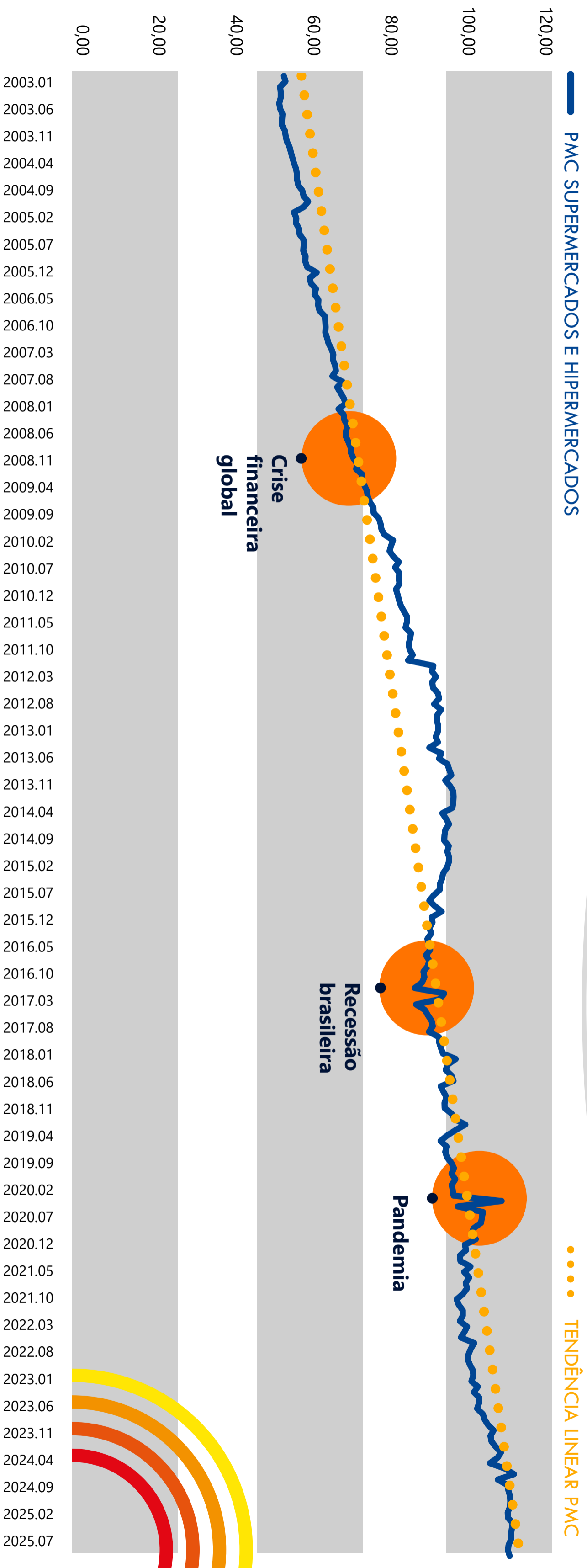
R\$ 817,00

91 kg

R\$ 475,00

CONSUMO É CÍCLICO, MAS RESILIENTE





VENDAS REAIS DO SETOR ALIMENTAR



E ALGUNS ASPECTOS SÃO FUNDAMENTAIS PARA CONQUISTAR OS CLIENTES






CLIENTES PF

-  Preço baixo
-  Conveniência e baixa fricção
-  Compra abastecedora e repositora
-  Experiência de compra



CLIENTES PJ

-  Menor preço por item
-  Reposição rápida
-  Necessidade de crédito para capital de giro





EXCELÊNCIA DE OPERAÇÃO EM CADA LOJA

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

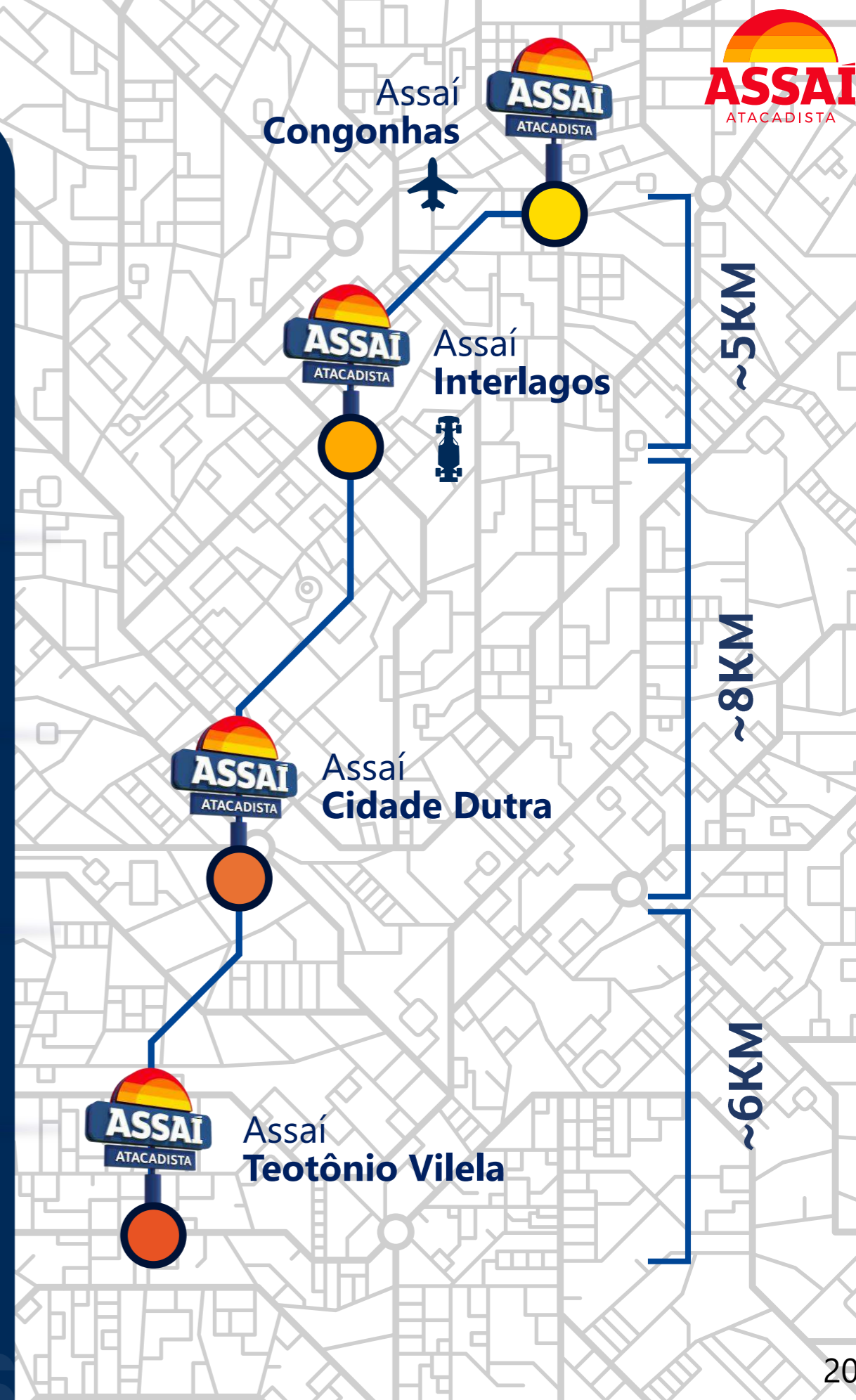
Classe Social ¹	Renda média domiciliar ¹
A/B	~R\$ 21 mil
B	~R\$ 11 mil
B/C	~R\$ 6 mil
C	~R\$ 4 mil

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

Marcas mais vendidas por categoria

Jan – Set/25

	Congonhas	Teotônio Vilela
Refrigerantes	Coca Zero	Dolly
Leite Condensado	Moça	Italac
Sabão de roupas	Omo líquido	Brilhante em pó
Bisnaguinha	Panco	KIM
Cerveja	Original	SKOL



SEMPRE EVOLUINDO, HOJE O ASSAÍ É...



~60%
Penetração lares
na grande São Paulo⁴



~40M
fluxo de clientes
por mês³



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



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

¹Abras e NielsenIQ Homescan
²Interbrand, Brand Finance e TM20
+ Infomoney
³1 ticket equivale a 1,5 cliente
⁴NielsenIQ Homescan

AVENIDAS DE CRESCIMENTO

ECOSSISTEMA DE VALOR ASSAÍ

EXPERIÊNCIA ASSAÍ EM LOJA



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



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

ANDERSON CASTILHO

VICE-PRESIDENTE
DE OPERAÇÕES

AMPLIAÇÃO DO SORTIMENTO E MELHORA DA EXPERIÊNCIA DE COMPRA

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

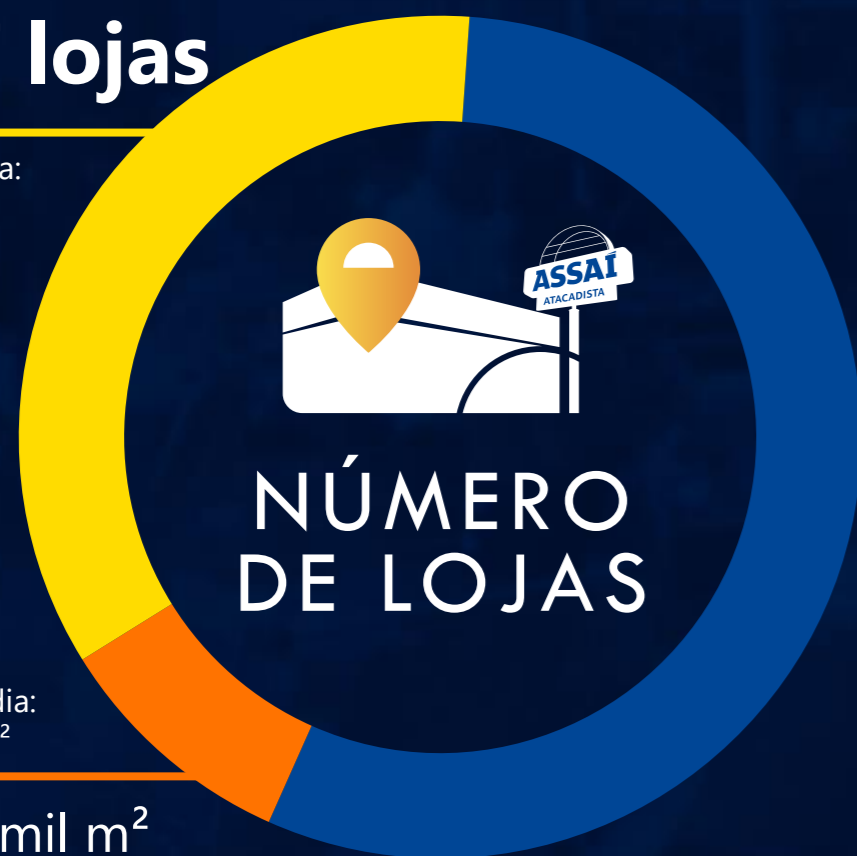


DIFERENTES FORMATOS DE LOJA:

Capacidade de operar diferentes modelos e segmentos para diferentes públicos

De 3-5 mil m²
107 lojas

Área média:
4,4 mil m²



Área média:
2,3 mil m²

Até 3 mil m²
29 lojas

Acima de
5 mil m²
170 lojas

Área média:
6,0 mil m²



Expertise em
operar diferentes
formatos de loja



Adaptação
do layout



Informatização
de processos
em loja

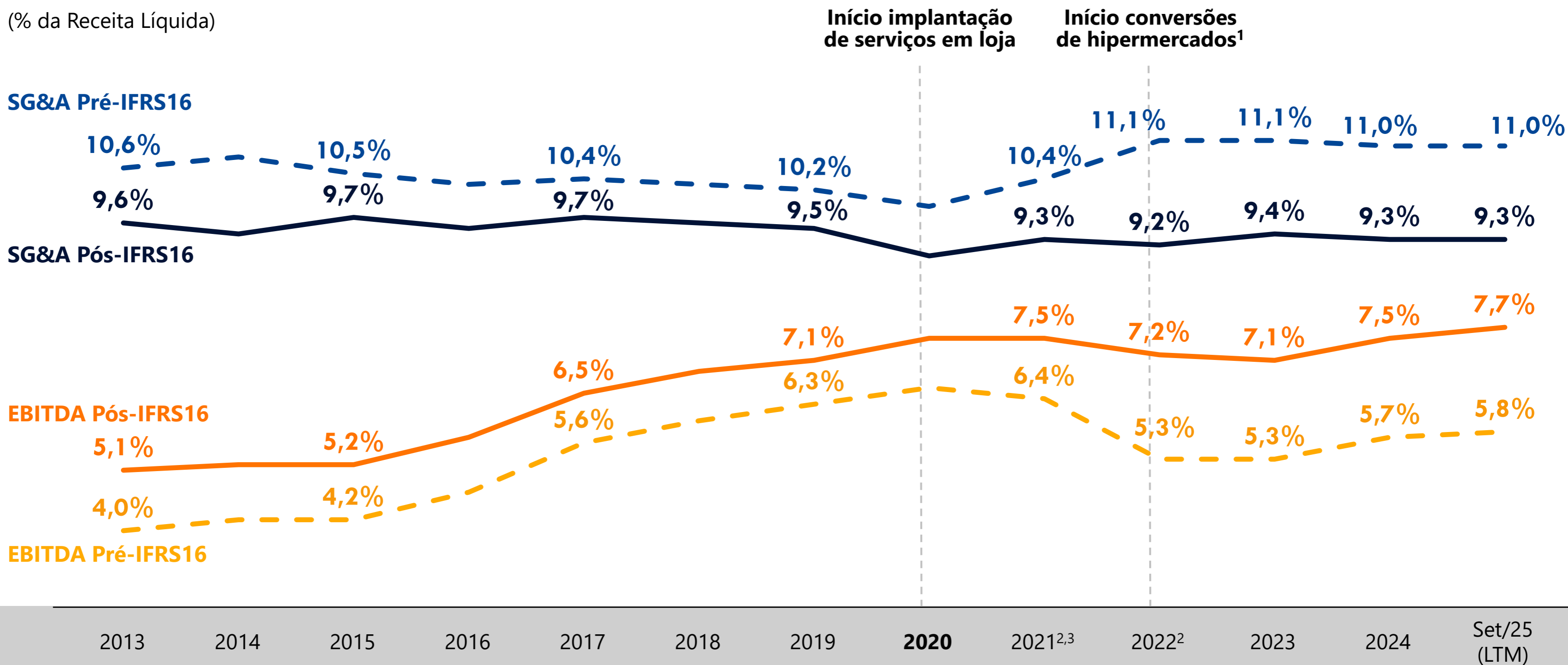




MODELO EVOLUI MANTENDO BAIXO CUSTO



(% da Receita Líquida)



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

INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Autoprodução
de energia

36 MWm

Equivalente
a 1/3 do consumo
atual do Assaí

Eficiência operacional
com redução de tarifas
de energia elétrica

Economia frente
ao mercado cativo

Cativo: R\$ 841/MWh

Livre: R\$ 555/MWh

(Jan-Set/25)

Economia de 34%



INICIATIVAS DE EFICIÊNCIA

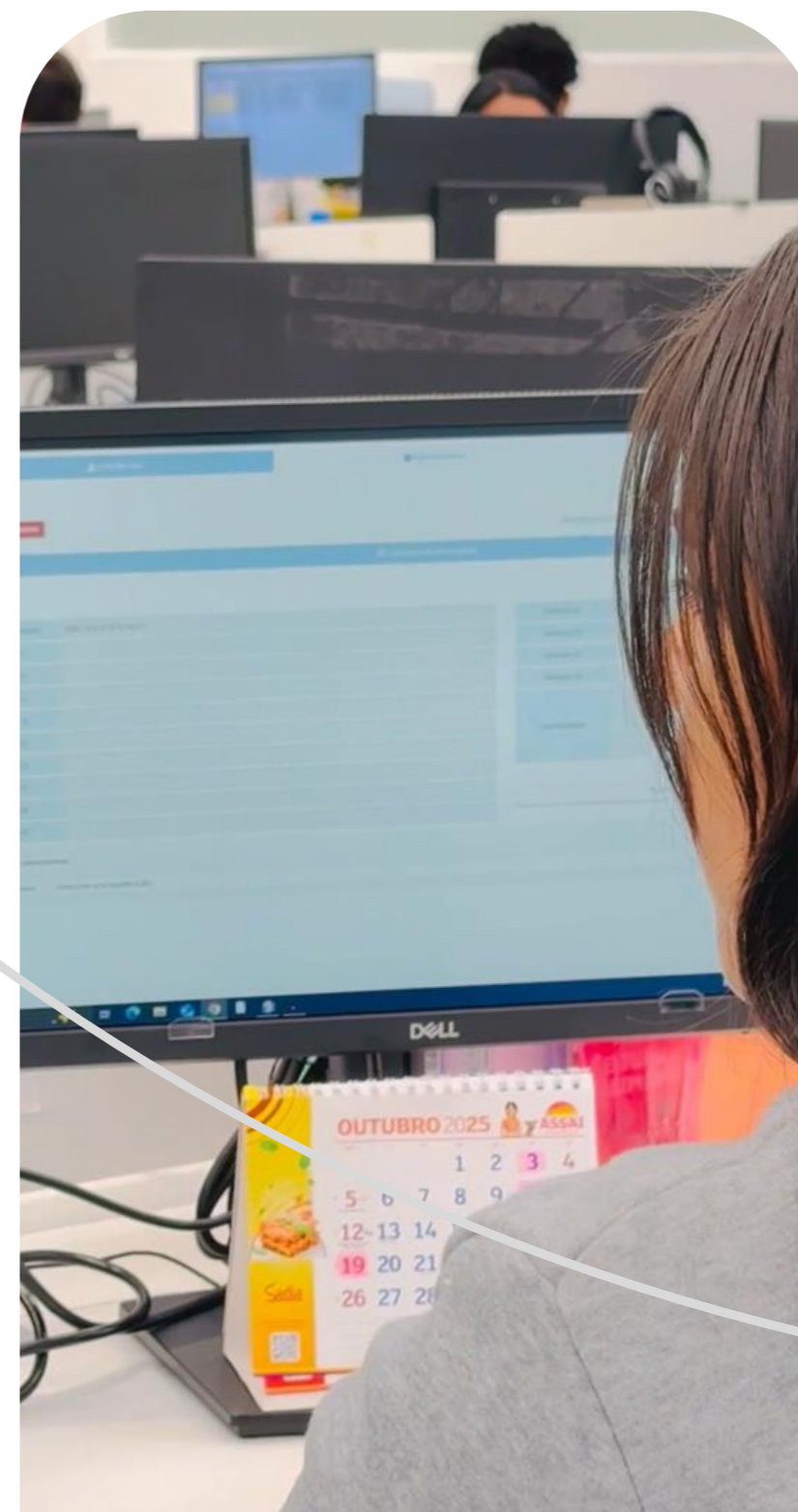


SELF CHECKOUT

Operacional em **284 lojas**

Processando **~20% dos tickets¹**

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



FISCAL REMOTO

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

Roll out em **2026**

**Hello everyone, my name is Guilherme,
from the Operations team,**



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**



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

WLAMIR DOS ANJOS

VICE-PRESIDENTE
COMERCIAL E LOGÍSTICA

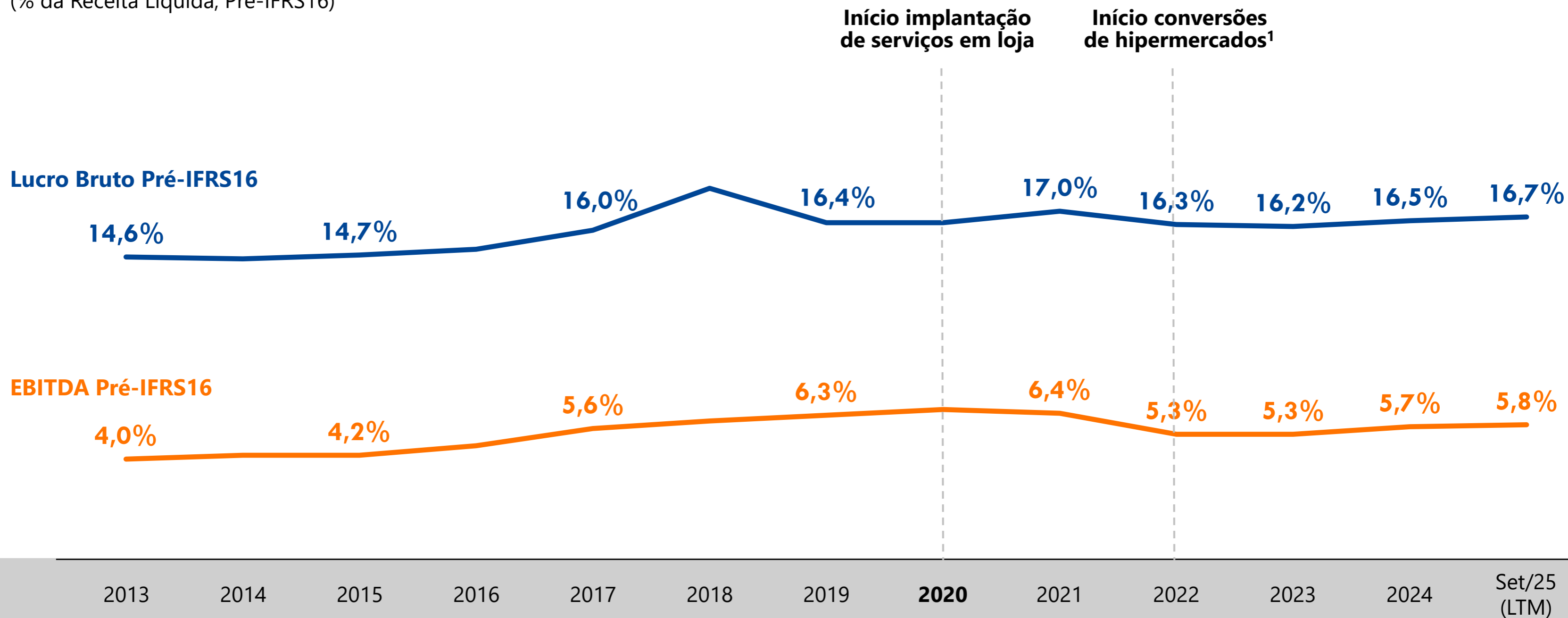




ESTRATÉGIA COMERCIAL EFICIENTE IMPULSIONA A RENTABILIDADE



(% da Receita Líquida; Pré-IFRS16)



¹Conversões de 66 hipermercados conforme anunciado em 2021 | Fonte: Assaí

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





NOVO SISTEMA COMERCIAL

SUSTENTADO POR
UMA BASE SÓLIDA
QUE ALIA UM NOVO
MODELO OPERACIONAL
A FERRAMENTAS
TECNOLÓGICAS COM
IA EMBARCADA



Novo sistema comercial com IA

Estratégia de categorias

Posicionamento competitivo

Sortimento

Pricing e Promoção

Negociação

Compras e
Abastecimento

Monitoramento de competitividade regional

MODELO OPERATIVO

Processos de compra
e papel do comprador

Estrutura Organizacional
(Regional e Central)

MODERNIZAÇÃO NO CÔRE



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

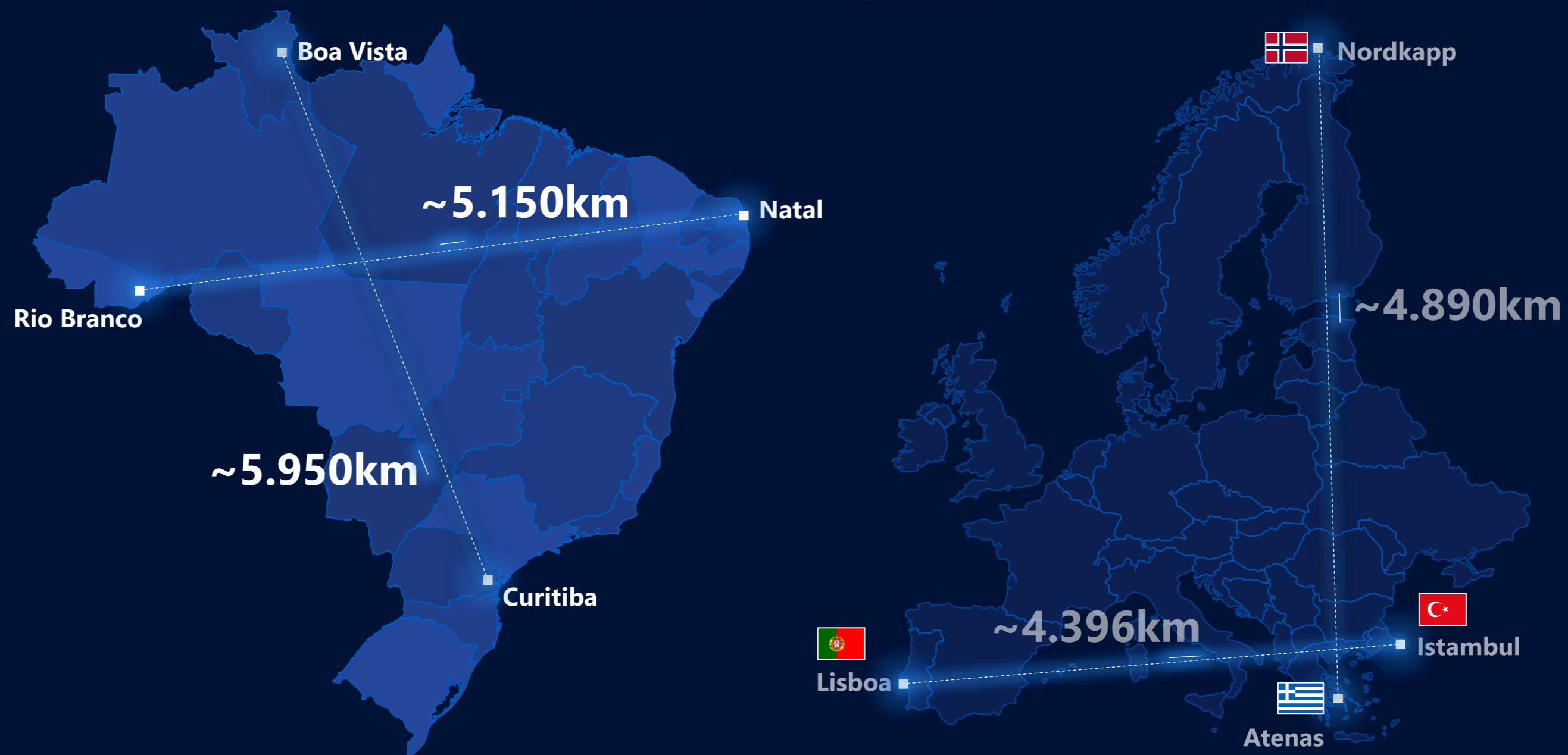


Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

MARLY
YAMAMOTO

CMO

UMA MARCA QUE CONVERSA COM TODAS AS REGIÕES DO PAÍS



UMA MARCA QUE CONVERSA COM TODAS AS REGIÕES DO PAÍS



O Assai é o tchan do preço baixo!

Variedade de marcas. Tchan!
Preço baixo é aqui. Tchan!




NO FESTIVAL DE PARINTINS

PRA SUA ESTRELA BRILHAR MAIS FORTE!

PRO SEU CORAÇÃO BATER MAIS FORTE!




PREÇO BAIXO* É BOM PRA TODOS!

PRO SEU COMÉRCIO, PRA SUA CASA, PREÇO BAIXO É NO ASSAI!



ANIVERSÁRIO ASSAI 51 ANOS

MAIS QUE PREÇO BAIXO, SUAS COMPRAS GRÁTIS!



Participe!

UM CERTIFICADO DE OURO DE R\$ 1 MILHÃO

MILHARES DE COMPRAS GRÁTIS ATÉ R\$750,00

MAIS DE 10 MILHÕES EM PRÊMIOS DISTRIBUÍDOS



ANIVERSARIOASSAI.COM.BR

Período válido de 01.10.2021 a 31.10.2025, com inscrições até 04.11.2025. * Prêmio entregue em Certificado de Ouro. ** Compilação de até R\$750,00. Consulte condições de participação, regulamentação e Certificador de Autorização no site www.aniversarioassai.com.br. Imagem meramente ilustrativa.

DADOS QUE GERAM
RELACIONAMENTO
E VALOR

16 MILHÕES
DE CLIENTES
CONTACTÁVEIS

JORNADAS E **OFERTAS**
PERSONALIZADAS



PESSOA FÍSICA **58%**¹



TRANSFORMADOR **26%**¹



REVENDEDOR **15%**¹



UTILIZADOR **1%**¹

TECNOLOGIA E IA A SERVIÇO DA REGIONALIZAÇÃO

Solução exclusiva no setor para comunicação regionalizada feita por IA

Agilidade na produção de mídias e conteúdos:
1 dia → 2 minutos
+1 mil peças/mês

Diferencial competitivo no varejo alimentar



Cartelados de Ofertas TV / LEDs



Carrossel de ofertas digitais



COMUNICAÇÃO INTELIGENTE EM AÇÃO **GEOFAST**

TECNOLOGIA E IA
GERANDO EFICIÊNCIA,
RELEVÂNCIA E IMPACTO

RETAIL MEDIA:



A NOVA FRONTEIRA

40 milhões
de clientes mensais

16 milhões
de clientes contactáveis

Plataforma
que conecta dados,
audiência e indústria





Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

**AYMAR
GIGLIO**

DIRETOR DE TESOURARIA
E CFO INTERINO



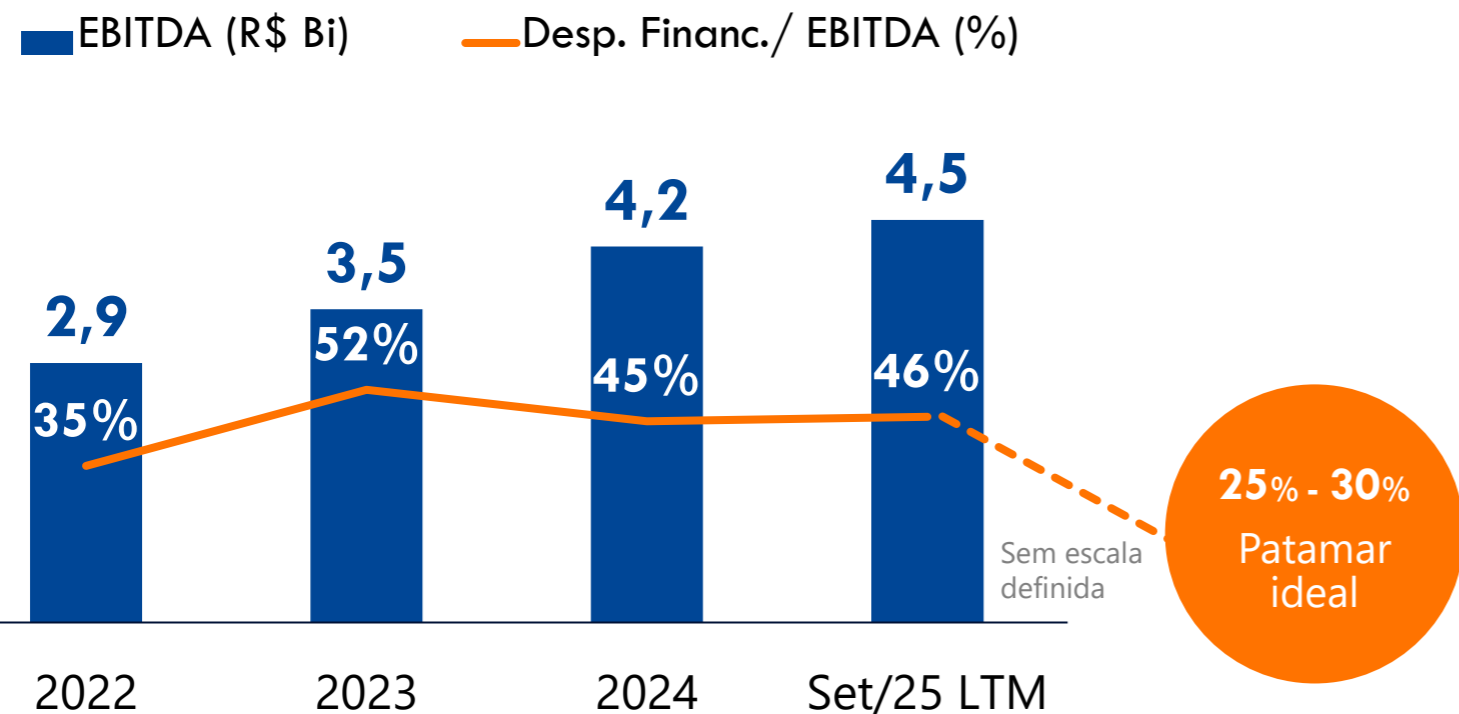


REDUÇÃO DA ALAVANCAGEM

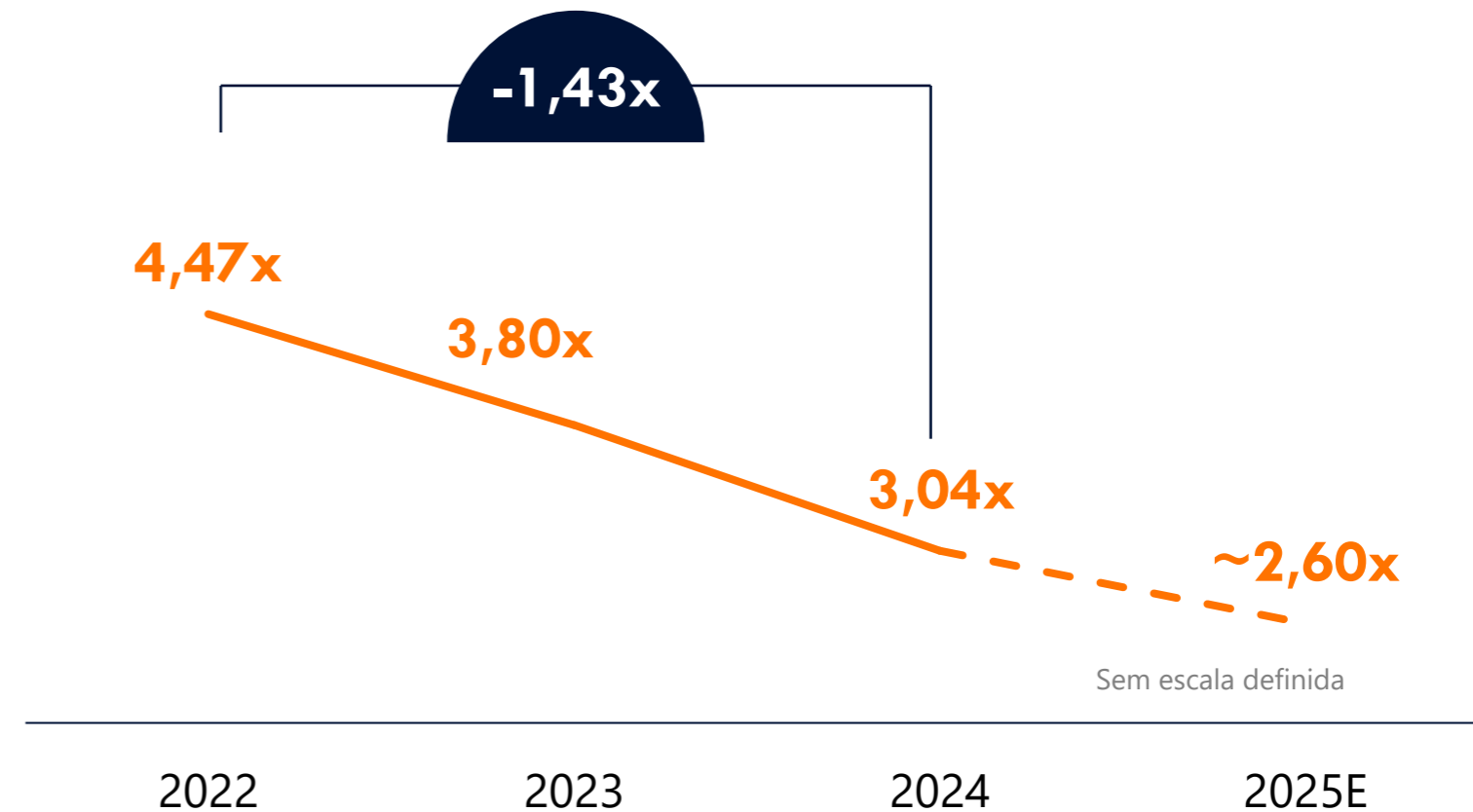


COBERTURA DA DESPESA FINANCEIRA

DESPESA FINANCEIRA / EBITDA (PRÉ-IFRS16)



ALAVANCAGEM¹



Abertura de ~10 lojas em 2025



Capex de R\$ 1,0 a 1,2bi em 2025



Alavancagem ~2,6x ao final de 2025

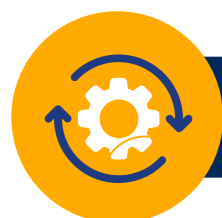
¹Dívida Líquida + Recebíveis descontados + Saldo a pagar das aquisições de Hipermercado / EBITDA Ajustado Pré-IFRS16

Nota: 2025E = 2025 Estimado | Fonte: Assaí



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\$

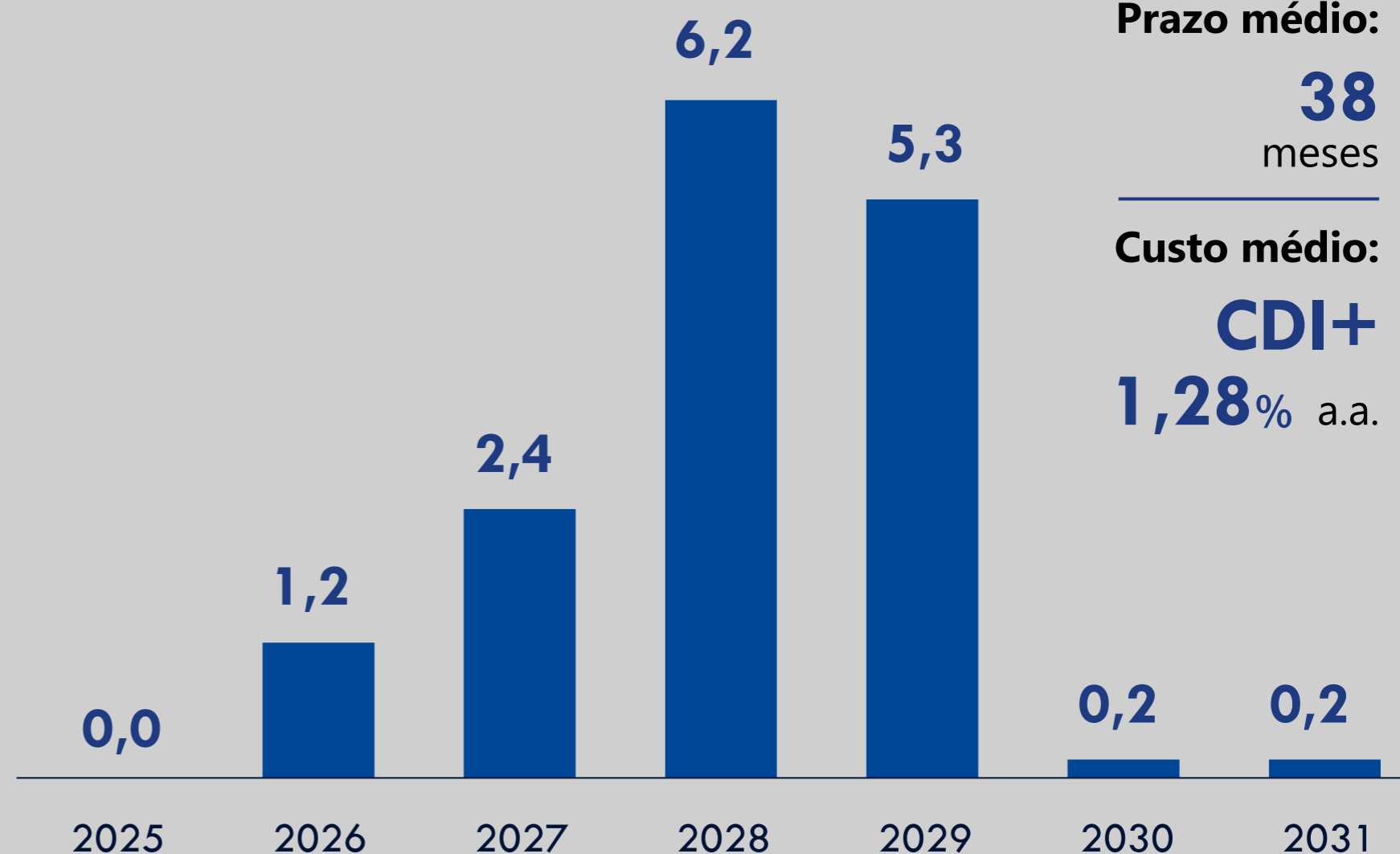
R\$ 450M,
CDI+0,95%

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.



100% DA EXPANSÃO FOI FINANCIADA PELA GERAÇÃO DE CAIXA



+ R\$ 38 bi de faturamento (+83%)



R\$ 13,5 bi



INVESTIMENTOS
R\$ 12,4 BILHÕES



R\$ -7,4 bi

Investimentos em Expansão (novas lojas)



R\$ -3,6 bi

Pagamento Aquisição Hipermercados



R\$ -1,4 bi

Investimentos em Manutenção, Reformas incl. Implantação de Serviços

R\$ -0,2 bi

Dividendos



R\$ -6,6 bi

Pagamento de Juros

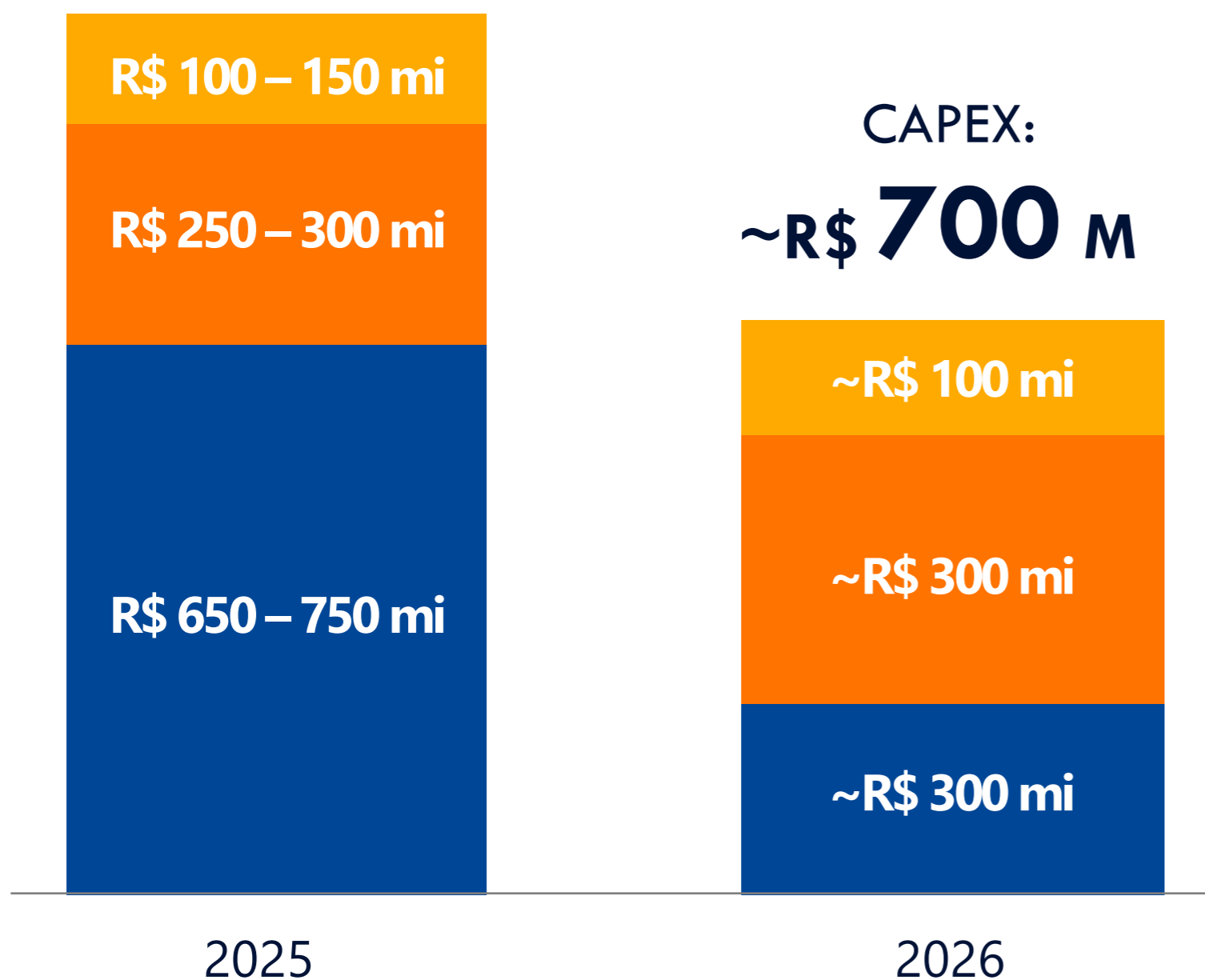
Geração de Caixa Operacional



REDUÇÃO DO NÍVEL DE INVESTIMENTO

ALINHADO COM A ESTRATÉGIA DE DESALAVANCAGEM

CAPEX:
R\$ 1,0 – 1,2 BI



 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



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

**RODRIGO
CALLISPERIS**

DIRETOR EXECUTIVO DE TI

AVENIDAS DE CRESCIMENTO

ECOSSISTEMA DE VALOR ASSAÍ

EXPERIÊNCIA ASSAÍ EM LOJA



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)

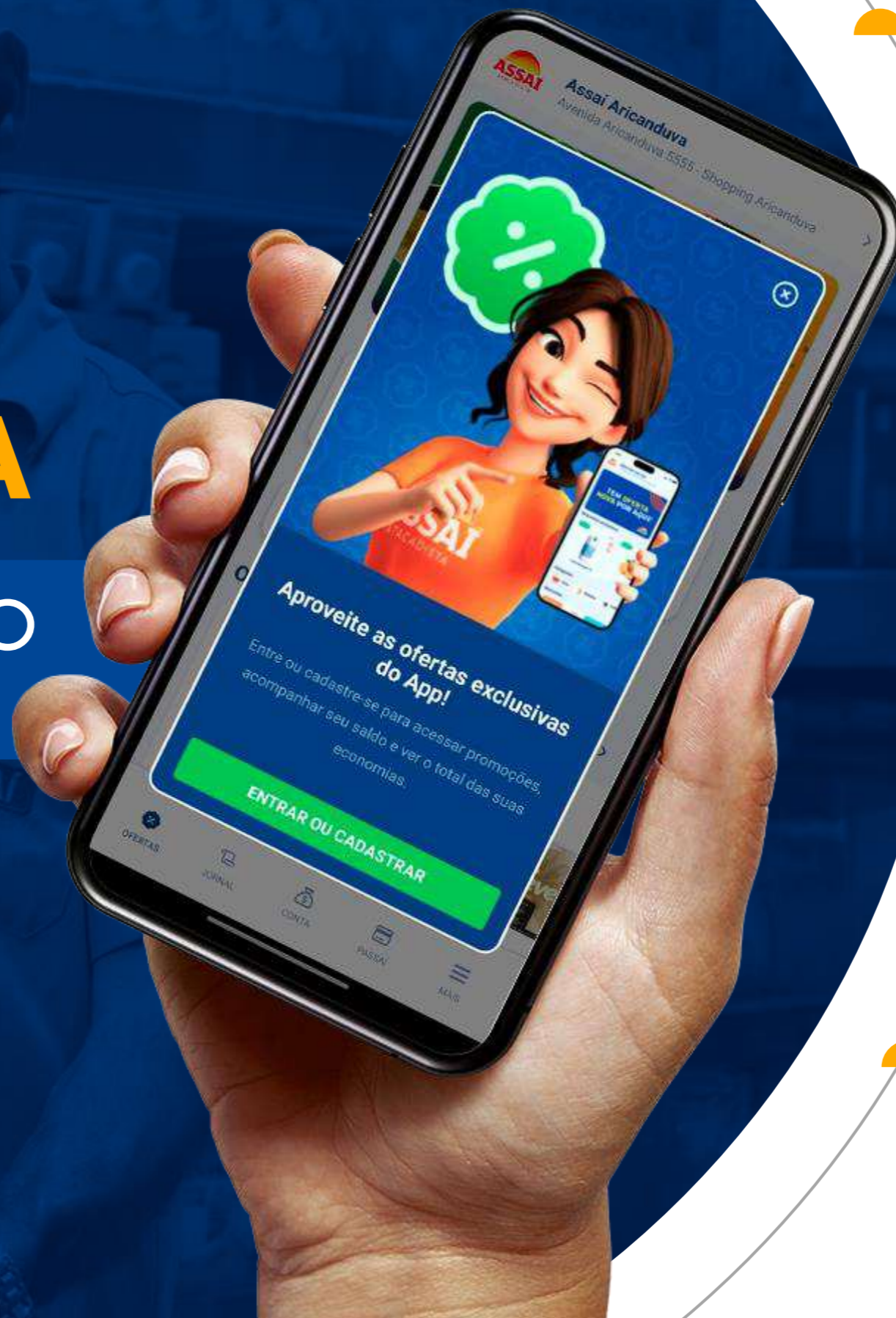
Pessoas e modelo operacional



TECNOLOGIA



IMPULSIONANDO
O CORE



Integração de **novos serviços** em loja

Modernização de CDs com novo WMS

Integração de novas **ferramentas comerciais**

Aumento de **eficiência do backoffice**

Novos canais de vendas

Projetos de **modernização de tecnologia**



TECNOLOGIA



INCENTIVANDO INOVAÇÃO
E CRESCIMENTO

-  Dados de clientes e **insights**
-  Serviços **financeiros**
-  Novos **negócios**
-  Retail **Media**
-  Ecosistema **Digital PF e PJ**



EVOLUÇÃO E INOVAÇÃO

USO DE TECNOLOGIA
COMO POTENCIALIZADOR
DE CONCEITOS
FUNDAMENTAIS NA
ATUAÇÃO DO ASSAÍ

HABILITADORES



Assaí CO.LAB

Desenvolvimento
de **novos negócios**
do Assaí



Eficiência operacional

Fomentar **agilidade**,
com **automação e**
melhorias de processos

IA para ganhos de
escala, análise de
comportamento do
consumidor, **chatbots**
para atendimento



Capacitação

Evolução de
competências,
incorporando
digital e inovação

+ **Pessoas**



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

SANDRA VICARI








VICE-PRESIDENTE GESTÃO DE
GENTE E SUSTENTABILIDADE



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



¹ Caged; ² Companhias com mais de 10 mil colaboradores

GESTÃO DE GENTE GARANTE E SUSTENTA OPERAÇÃO DO HOJE EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO



**VIABILIZAR
A OPERAÇÃO
PARA O HOJE**

Garantir a mão de obra para a **operação**, respondendo ao cenário estrutural desafiador

**SUSTENTAR
AS FRENTES DE
INOVAÇÃO**



Suportar o futuro do Assaí, impulsionando a **evolução** do modelo de negócio

GESTÃO DE GENTE GARANTE OPERAÇÃO DO HOJE

E SUSTENTA
EVOLUÇÃO
DO NEGÓCIO



**VIABILIZAR
A OPERAÇÃO
PARA O HOJE**

Garantir a mão de obra para a operação, respondendo ao cenário estrutural desafiador



**SUSTENTAR
AS FRENTES DE
INOVAÇÃO**



Suportar o futuro do Assai, impulsionando a evolução do modelo de negócio



**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

+10%

do quadro composto por **peças 50+**

+3mil

contratações em 2024

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

4,2%

Preenchimento de vagas em

~94%

GESTÃO DE GENTE GARANTE OPERAÇÃO DO HOJE

E SUSTENTA EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO



VIABILIZAR
A OPERAÇÃO
PARA O HOJE

Garantir a mão de obra para a operação, respondendo ao cenário estrutural desafiador

SUSTENTAR
AS FRENTES DE
INOVAÇÃO



Suportar o futuro do Assai, impulsionando a evolução do modelo de negócio



SUSTENTAR AS FRENTE DE INOVAÇÃO



EVOLUÇÃO EM OPERAÇÕES

Orgulho em pertencer, reforçando cultura e engajamento

Excelência operacional, com atração, desenvolvimento e retenção dos(as) colaboradores(as)

Universidade Assaí:
88 programas

3.600 cursos disponíveis

2,7 milhões de horas de treinamento

Programa Trainee de Operações
80 colaboradores(as) participantes

Novos modelos de **jornada**



EVOLUÇÃO NO CORPORATIVO

Fomentar cultura que estimula **simplicidade, agilidade e inovação**

Estimular ambiente de **aprendizado** contínuo

Formação e desenvolvimento da liderança
42mil horas de treinamento

Academia de Executivos
Foco no planejamento sucessório

Treinamentos em fluência digital



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



Integração de novos perfis e competências ao corporativo




Diretoria de Novos Negócios: implementar novas avenidas de crescimento

SINAIS DO FUTURO



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”**:





ESG

ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE



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



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

NO COMBATE ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS⁵



OPERAÇÕES EFICIENTES

Meta emissões:

-42%

gases escopo
1¹ e 2² até 2030

Selo ouro
GHG Protocol
4° ANO
consecutivo



ENERGIA

11

usinas solares

99%

das lojas com fontes
de energia renováveis



RESÍDUOS

+45%

Resíduos
reaproveitados

294

lojas no programa
Destino Certo



¹Emissões próprias provenientes da empresa; ²Emissões provenientes do consumo de energia elétrica

3 ANOS



E É SÓ O COMEÇO!


Segurança Alimentar


Empreendedorismo


Esporte e Cidadania


1 milhão
de toneladas de alimentos doados


56mil
certificados emitidos


670mil
refeições com **10 cozinhas** solidárias


+6mil
empreendedores apoiados por meio do Prêmio Assaí

NOVO CICLO



2026-2030





VISÃO NOVO CICLO 2026 - 2030

Um Brasil Bem Alimentado





VISÃO NOVO CICLO 2026 - 2030

Um Brasil Bem Alimentado



NOSSA MISSÃO:

Ser um impulsionador de soluções que ampliem a segurança alimentar, impulsionem o empreendedorismo e desenvolva comunidades, por meio de parcerias e integração de esforços entre órgãos públicos e privados



VISÃO NOVO CICLO 2026 - 2030

Um Brasil Bem Alimentado



NOSSA MISSÃO:

Ser um impulsionador de soluções que ampliem a segurança alimentar, impulsionem o empreendedorismo e desenvolva comunidades, por meio de parcerias e integração de esforços entre órgãos públicos e privados



QUEM SOMOS:

Somos a expressão do compromisso social do Assaí Atacadista, promovendo conexões e iniciativas que fortalecem pessoas e comunidades em todo o país



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅



COFFEE BREAK

15 minutos





Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

**BELMIRO
GOMES**

CEO

SEMPRE EVOLUINDO, HOJE O ASSAÍ É...



~60%
Penetração lares
na grande São Paulo⁴



~40M
fluxo de clientes
por mês³



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



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

¹Abras e NielsenIQ Homescan
²Interbrand, Brand Finance e TM20
+ Infomoney
³1 ticket equivale a 1,5 cliente
⁴NielsenIQ Homescan

AVENIDAS DE CRESCIMENTO

ECOSSISTEMA DE VALOR ASSAÍ

EXPERIÊNCIA ASSAÍ EM LOJA



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

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



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅





**AYMAR
GIGLIO**

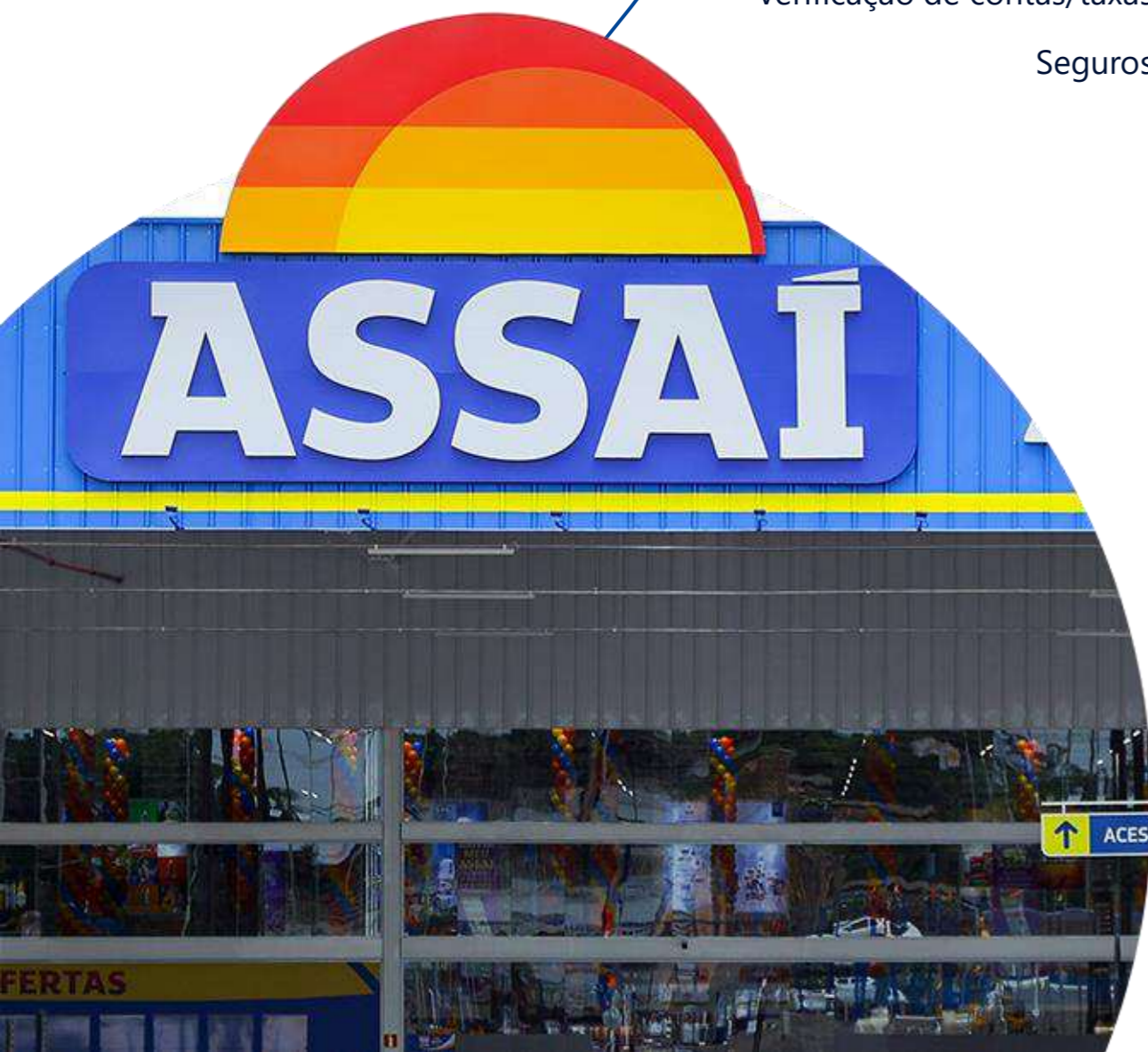
DIRETOR DE TESOURARIA
E CFO INTERINO



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



Seguros Massificados
(Para todos os clientes Assaí)



Crédito para capital de giro



Outros pagamentos
(out e online)



Cartão Private Label
(crédito e débito)



Outros créditos
(Conta garantida, cheque esp.)

Grande alavanca de valor em serviços financeiros





SERVIÇOS FINANCEIROS PJ

CICLO COMPLETO DE
SERVIÇOS E SOLUÇÕES
PARA ATRAIR, RENTABILIZAR E
FIDELIZAR NOSSOS CLIENTES



MAQUININHA

Participar do **dia a dia do cliente PJ**



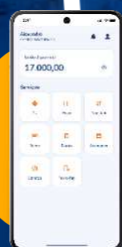
CASHBACK

Diferencial para **atração e retenção** de clientes



MEU NEGÓCIO ASSAÍ (APP)

Cliente PJ no **ecossistema digital Assaí**



CONTA DIGITAL

Habilitar **expansão** de Serviços Financeiros



CARTÃO DE DÉBITO

Complementar **proposta de valor** Assaí Pay



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

SERGIO LEITE

DIRETOR EXECUTIVO
DE NOVOS NEGÓCIOS
& INOVAÇÃO





MUNDO SAÚDE

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

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

NOSSO PORTFÓLIO ATUAL



NOSSO PORTFÓLIO ATUAL

NOVA ARQUITETURA DE MARCA

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



CLIENTES PJ
FOOD SERVICE



CLIENTES PF

Branding

Manter marca já reconhecida por **clientes transformadores**

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

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**

Categorias-chave com significativa penetração



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

¹Interbrand, Brand Finance e TM20 + Infomoney



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**BELMIRO
GOMES**

CEO



AGENDA ESTRATÉGICA ASSAÍ

CURTO PRAZO IMPACTADO
POR CENÁRIO MACROECONÔMICO

Contribuição para
geração de valor



Cenário macro desafiador (juros e inflação), com **instabilidade** nos próximos anos



Foco em desalavancagem antes de retomada dos investimentos

VITAMINAS SAUDAVEIS
SERVIÇOS PHYGITAL
SERVIÇOS FINANCEIROS SUPLEMENTOS INOVA
IA VITAMINAS MUNDO SAÚDE P
MARCA PRÓPRIA IA SERVIÇOS VITA
PHYGITAL SAUDAVEIS IA MAR
INOVAÇÃO IN & OUT SAUDÁV
MUNDO SAÚDE SUPLEMENTOS
SERVIÇOS FINANCEIR



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅



PERGUNTAS E RESPOSTAS



Investor Day ASSAÍ 2025



Para todos, de Sol a Sol.

Investor Day ASSAÍ 2025



Para todos, de Sol a Sol.



Investor Day ASSAI²⁰²⁵

**GABRIELLE
HELÚ**

INVESTOR RELATIONS
DIRECTOR



AGENDA



Assaí and the current environment

Initiatives in progress

In-store
Efficiency

Commercial
activity efficiency

Segmented Communication
and Retail Media

Financial Performance and Perspectives

Assaí Value Ecosystem Enablers

Technology
driving the core
and innovation

Initiatives in people
management and
Sustainability Strategy

Coffee Break (15 minutes)

New Growth Avenues

Financial
Services

Health &
Wellness

Private
Label

Q&A

Closing

Q&A

SUBMIT YOUR QUESTION:





Investor Day ASSAI²⁰²⁵

OSCAR BERNARDES

CHAIRMAN OF THE
BOARD OF DIRECTORS





Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**BELMIRO
GOMES**

CEO

ALWAYS EVOLVING, TODAY ASSAÍ IS...



~60%
household penetration
in Greater São Paulo⁴



~40M
customer flow
per month³



The most
VALUABLE BRAND
in the country's retail
sector: **R\$ 12 billion**²



**THE LARGEST AND
MOST PRESENT**
Brazilian food retail
company¹

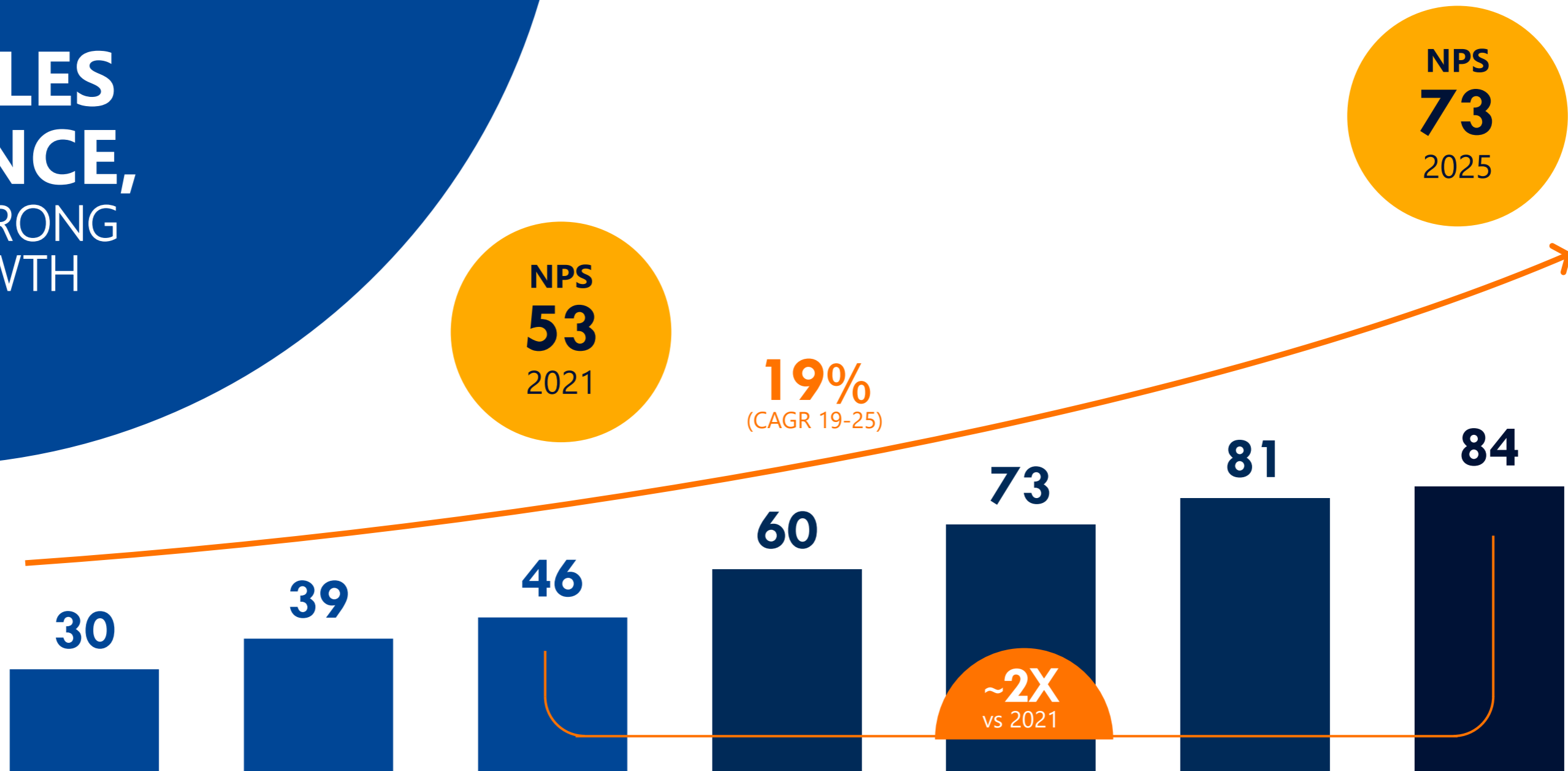
¹ Abras and NielsenIQ Homescan
² Interbrand, Brand Finance
and TM20 + Infomoney
³ One ticket equals 1.5 customers
⁴ NielsenIQ Homescan

WITH SALES EXCELLENCE, WE DELIVER STRONG REVENUE GROWTH



Assaí Gross Revenue Evolution

R\$ Billion



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Sep/25 LTM
TOTAL STORES	166	184	212	263	288	302	304
New Stores	22	19	28	60	27	15	10E
Conversions (66 hypermarket conversions as announced in 2021)				47	17	2	
Leverage		2.34x	3.85x	4.37x	3.80x	3.04x	~2.6xE

140
STORES IN
5 YEARS

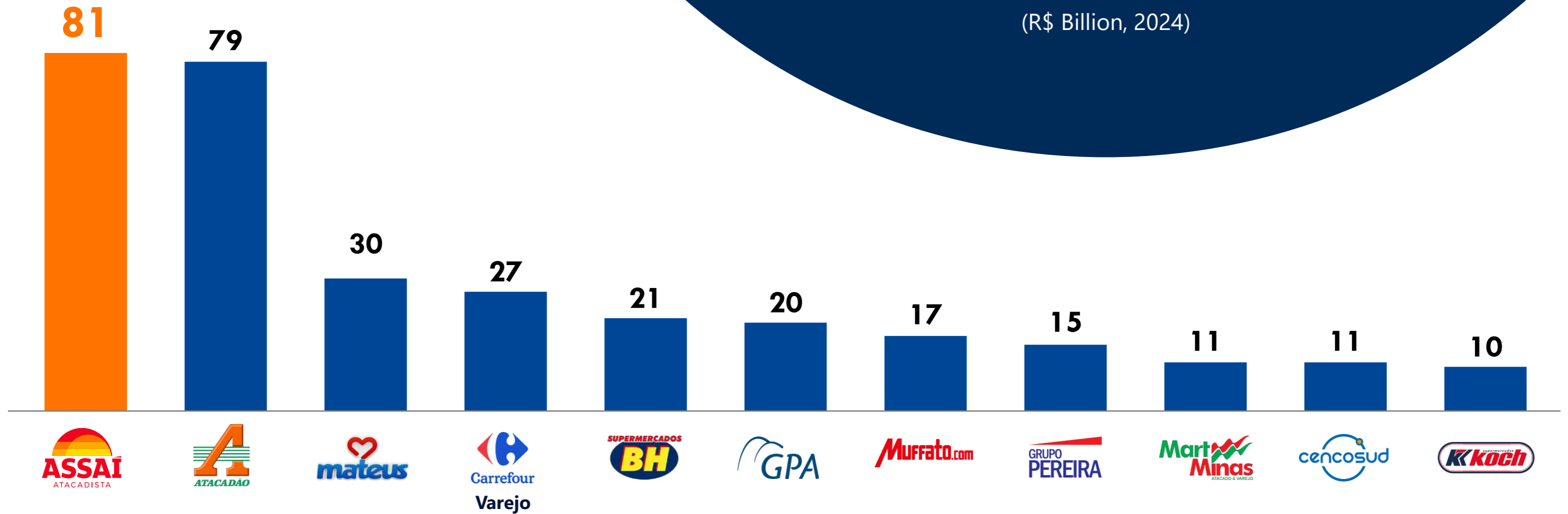
Note: E = Estimated, according to projections included in the Company's Reference Form. Source: Assaí

IN FOOD RETAIL...

ASSAÍ IS THE LARGEST SELF-SERVICE WHOLESALER

Sales Performance¹

(R\$ Billion, 2024)



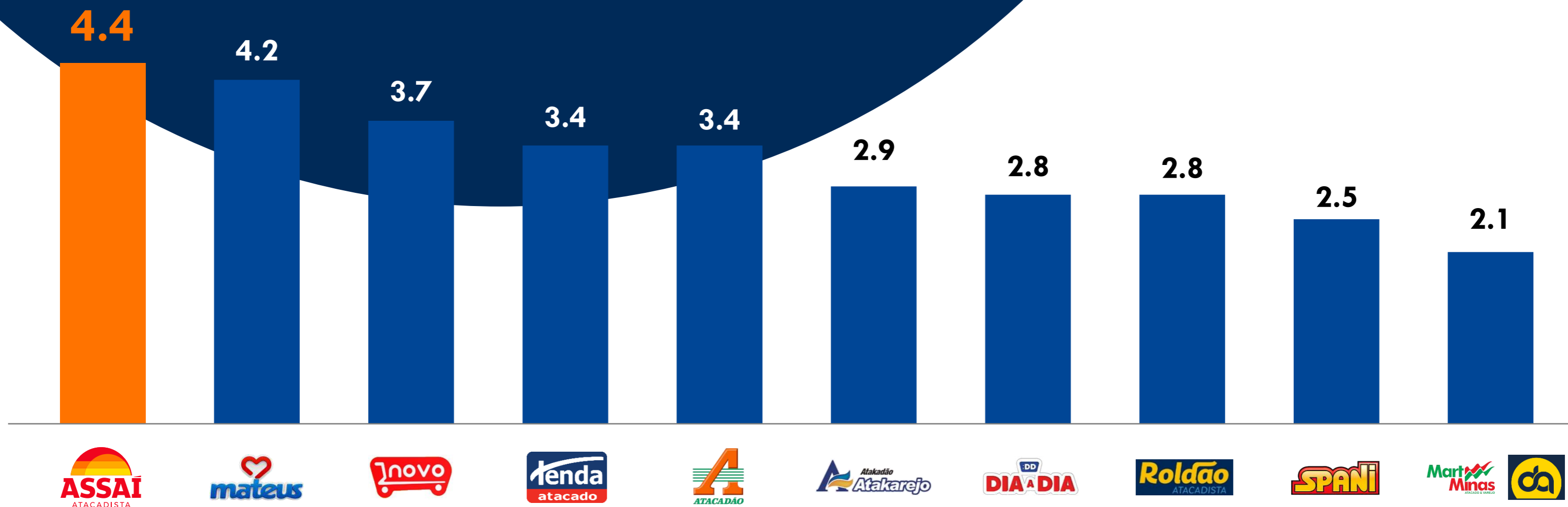
¹Excludes revenue from the wholesale-distributor format of Atacadão and Mateus | Source: Adapted from ABRAS 2025 ranking (values refer to 2024)

...AND IN THE CASH AND CARRY SEGMENT

ASSAÍ HAS THE HIGHEST SALES PER SQM

Monthly sales¹ per sqm – Top 10 Cash and Carry

(R\$ Thousand/m², 2024)



¹Excludes revenue from the wholesale-distributor format of Atacadão and Mateus | Source: Adapted from ABRAS, ABAAS



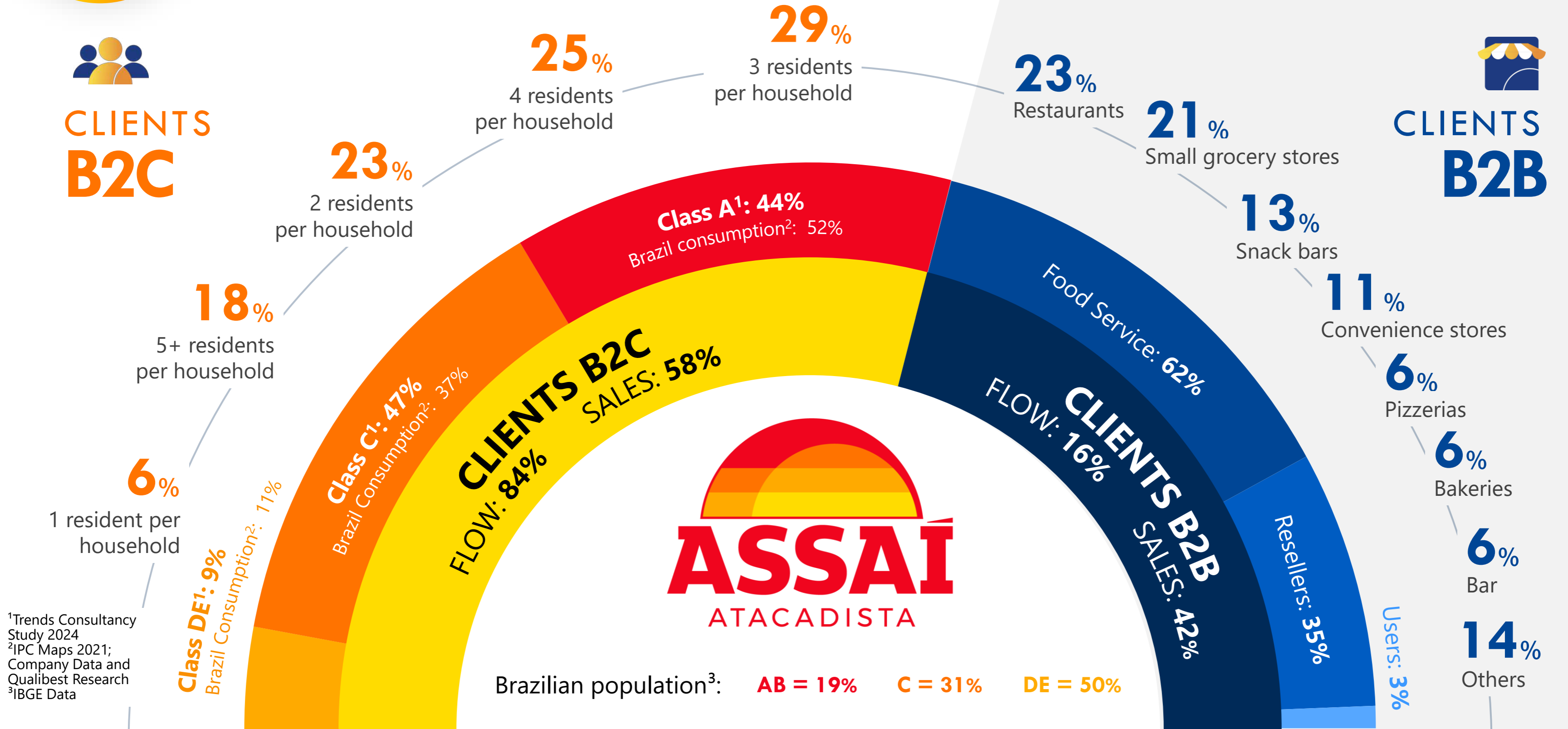
ASSAÍ'S CUSTOMER BASE IS DIVERSE, WITH CUSTOMER SEGMENTS WITHIN INDIVIDUAL AND CORPORATE PROFILES



**CLIENTS
B2C**



**CLIENTS
B2B**

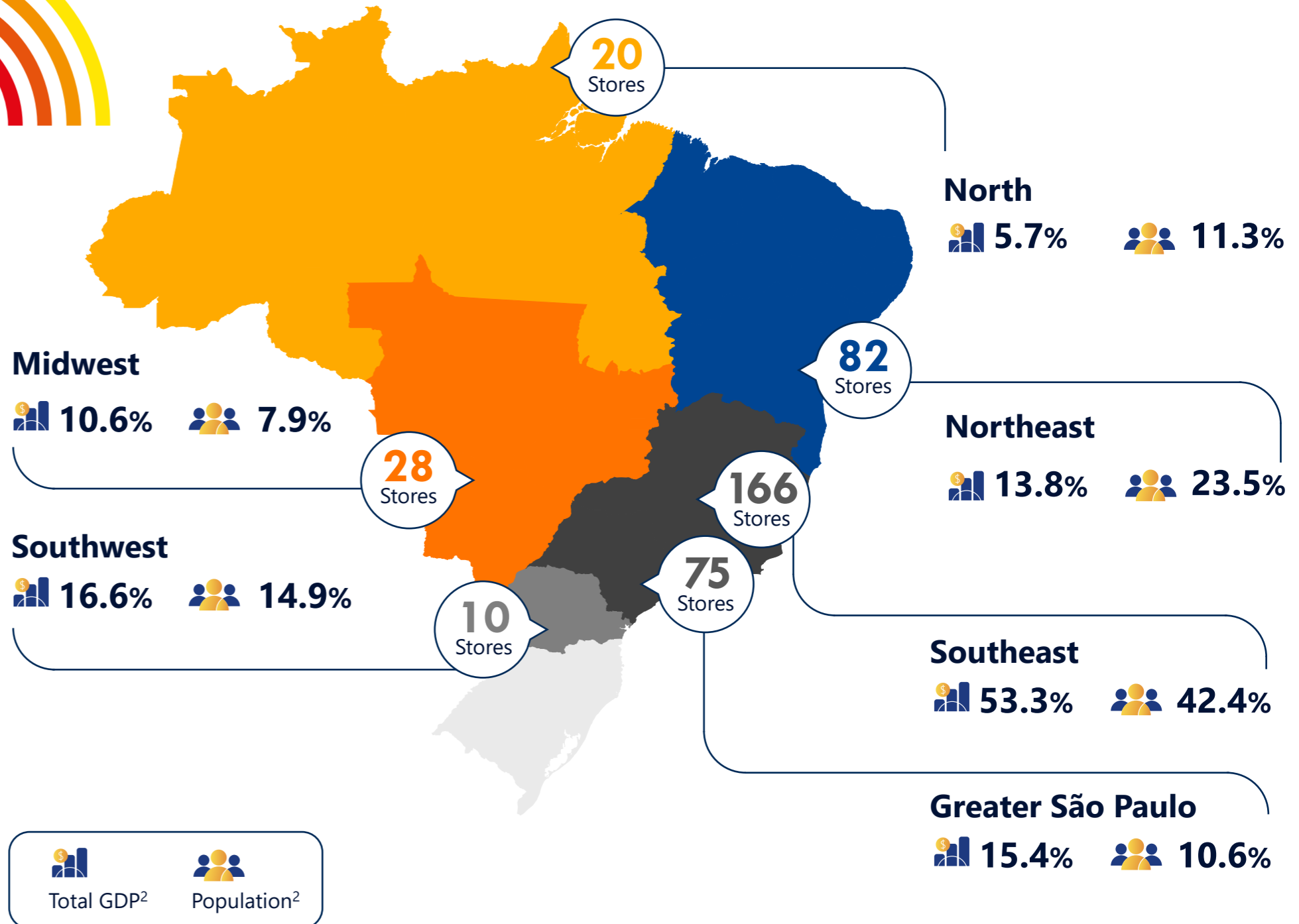
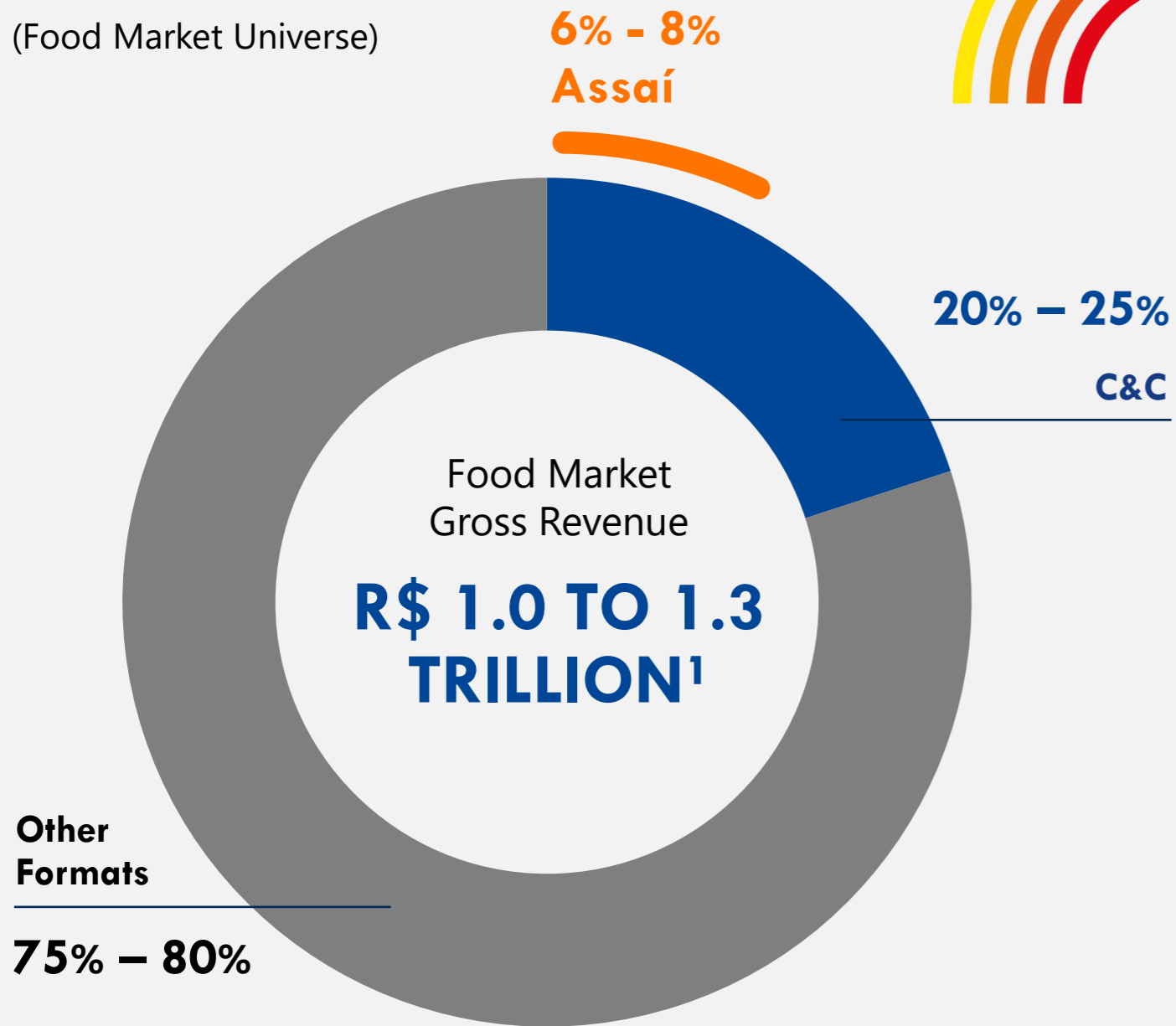


¹Trends Consultancy Study 2024
²IPC Maps 2021; Company Data and Qualibest Research
³IBGE Data

HIGHLY PULVERIZED MARKET WITH GROWTH OPPORTUNITIES

Market Share

(Food Market Universe)



¹ABRAS data; Nielsen;
²IBGE data

ASSAÍ IS DEMOCRATIC AND IS THE ESSENCE OF BRAZIL

In the regions where it operates, Assaí has a homogeneous penetration among different sections of the Brazilian population¹



Penetration of Assaí customers



SOCIAL CLASS



GENDER



AGE GROUP



¹Online survey conducted between August and December 2024, with a sample in the states of SP, RJ, MG, BA, PE, CE, MA, AM, and PA, in municipalities with the presence of an Assaí store. N = 18,736. Respondents who indicated that they had made a purchase on the network at least once in the 6 months prior to filling out the questionnaire were considered Assaí customers.

“Maintaining the **Selic rate at 15%**”
 Source: CNN

“Inflation causes **58%** of Brazilians to reduce food purchases”
 Source: Folha de S. Paulo

“Volume of products sold in food retail **drops 3.6%** in September 2025”
 Source: Scantech

“Spending on online gambling in Brazil reaches **R\$ 360 billion** per year in 2025”
 Source: Infomoney

HOWEVER, THE CONSUMER LANDSCAPE PRESENTS **CHALLENGES...**

“~**80 million** Brazilians are in default”
 Source: CNN

“**72%** of Brazilians experienced a **drop in purchasing power**”
 Source: CNN

“**Labor shortages** in the retail sector are the highest in the last 5 years”
 Source: G1

“**GLP-1 changes Brazilians’ diet** and **impacts** the food industry”
 Source: Exame

B2B CUSTOMERS ARE IMPACTED BY THE CURRENT CONSUMPTION SCENARIO

ESPECIALLY THOSE EXPOSED TO LOWER-INCOME CLASSES



Modern Retail¹:
+2.7%



Food Service²:
-4.9%



Small Retail¹:
-8.3%



Bars¹:
-12.6%

¹Nielsen IQ Retail Index 3T25; ²Abrasel and Stone set/25

THE CONSUMER ADOPTS STRATEGIES TO OVERCOME THE CHALLENGES OF FILLING THE SHOPPING CART

1

Shifts part of their consumption toward **lower-priced** categories

2

Seeks **new product** options

3

Choose brands that work well **pricing and promotional strategies**

4

Uses **different buying channels**



SAME PRODUCTS, DIFFERENT BRANDS

PRICE DIFFERENCE

42%

Leading
brand

First
price

V
S

91 kg

R\$ 817.00

91 kg

R\$ 475.00

CONSUMPTION IS CYCLICAL, BUT RESILIENT

FOOD SECTOR SALES IN REAL TERMS







Source: IBGE/PMC. Seasonally adjusted index (2022 average = 100)

AND SOME ASPECTS ARE FUNDAMENTAL TO GAINING CUSTOMERS






CLIENTS B2C

-  Low prices
-  Convenience and low friction
-  Supplying and restocking purchases
-  Shopping experience



CLIENTS B2B



-  Lowest price per item
-  Quick replenishment
-  Need for credit for working capital





OPERATIONAL EXCELLENCE IN EVERY STORE

Ability to offer **assortment of products, services and correct prices** to meet diverse consumers

Social Class ¹	Average household income ¹
A/B	~R\$ 21 thousand
B	~R\$ 11 thousand
B/C	~R\$ 6 thousand
C	~R\$ 4 thousand

¹Geofusion (IBGE + ABEP classification - Brazilian Association of Research Companies)

Top Selling Brands by Category Jan – Sep/25	Congonhas	Teotônio Vilela
Soft drink	Coca Zero	Dolly
Condensed milk	Moça	Italac
Laundry detergent	Omo líquido	Brilhante em pó
Mini bread rolls	Panco	KIM
Beer	Original	SKOL



ALWAYS EVOLVING, TODAY ASSAÍ IS...



~60%
household penetration
in Greater São Paulo⁴



~40M
customer flow
per month³



The most
VALUABLE BRAND
in the country's retail
sector: **R\$ 12 billion**²



**THE LARGEST AND
MOST PRESENT**
Brazilian food retail
company¹

¹ Abras and NielsenIQ Homescan
² Interbrand, Brand Finance
and TM20 + Infomoney
³ One ticket equals 1.5 customers
⁴ NielsenIQ Homescan

GROWTH AVENUES

ASSAÍ VALUE ECOSYSTEM

ASSAÍ IN-STORE EXPERIENCE

CLIENTS
B2C



New B2C Growth Avenues

Financial Services

Health & Wellness

Private Label



CLIENTS
B2B



New B2B Growth Avenues

Financial Services

Private Label (Food Service)

Suppliers

Business Intelligence: Regional strategy leveraging national scale

Private Label: Negotiation strength and assortment optimization

Retail Media: Service offerings and relationship monetization

Enablers

Customer data and insights

Technology (Infrastructure and applications)

People and operating model



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

ANDERSON CASTILHO

VICE PRESIDENT
OF OPERATIONS

EXPANSION OF THE ASSORTMENT AND IMPROVED SHOPPING EXPERIENCE

AIR CONDITIONING,
LIGHTING, AMPLE
PARKING, IN-STORE
SERVICES, SELF-CHECKOUT



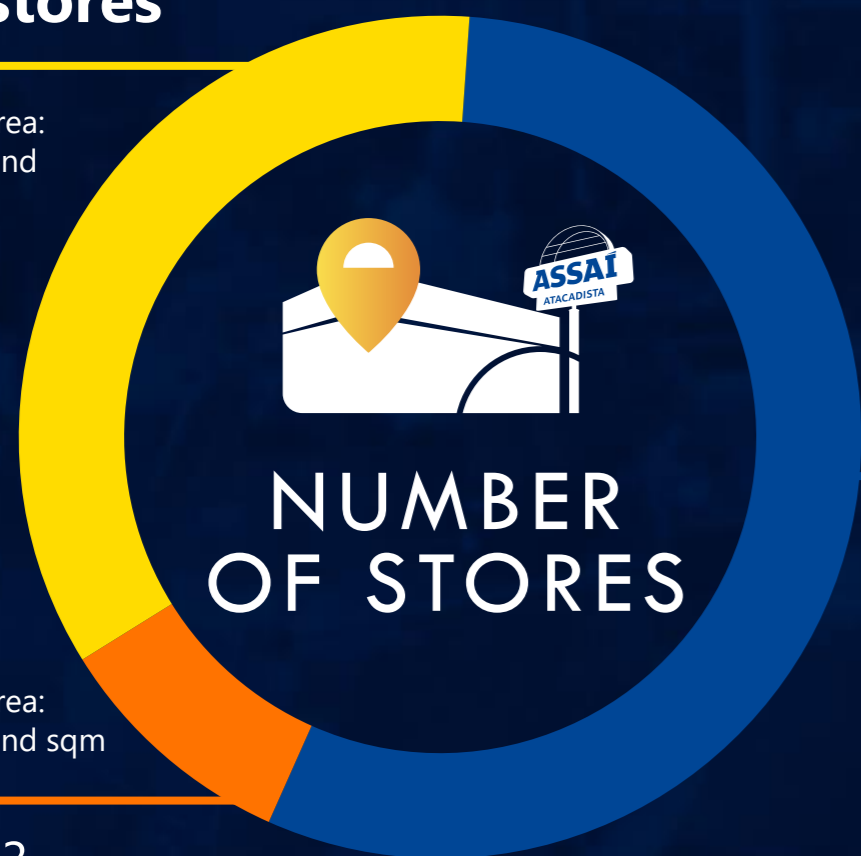
DIFFERENT STORE FORMATS:

Ability to operate different models and segments for different audiences

From 3-5 thousand sqm

107 stores

Average area:
4.4 thousand sqm



Above 5 thousand sqm

170 stores

Average area:
6.0 thousand sqm

Average area:
2.3 thousand sqm

Up to 3 thousand sqm

29 stores



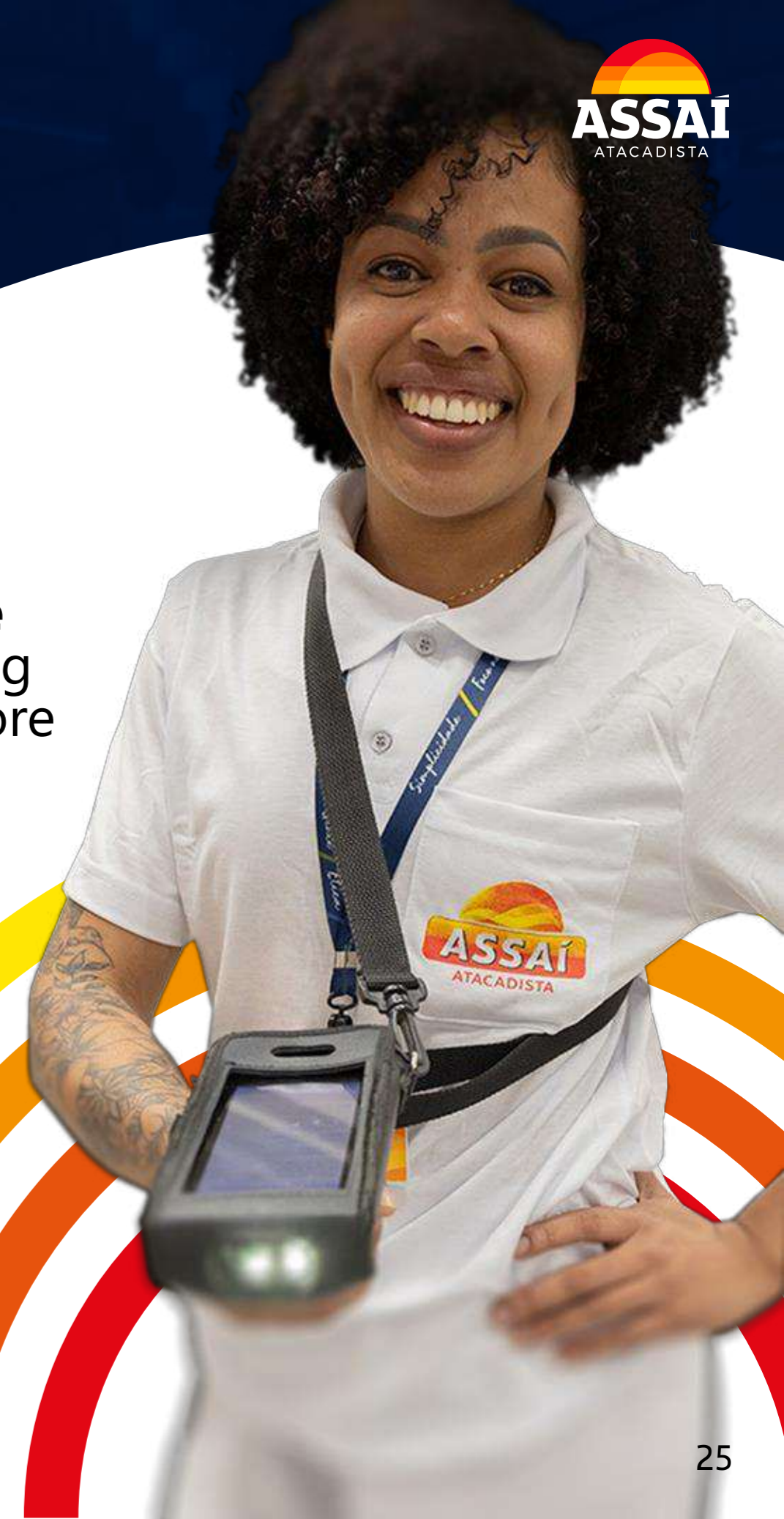
Expertise
in operating
different store
formats



**Layout
adaptation**



Informatization
of in-store
processes

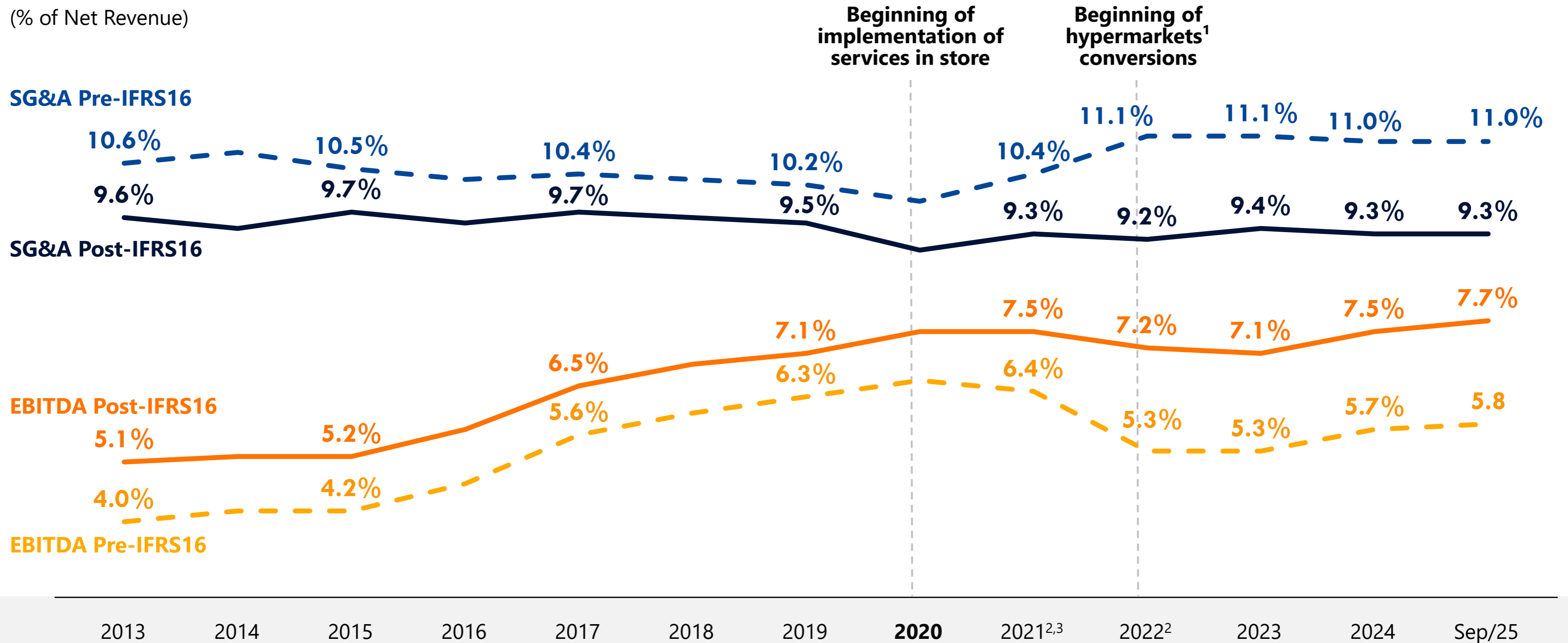




MODEL EVOLVES WHILE KEEPING LOW COSTS



(% of Net Revenue)



¹Conversions of 66 hypermarkets as announced in 2021; ²SG&A Post-IFRS16 excludes pre-operating expenses; ³Post-IFRS16 excluding tax credits | Source: Assai

INITIATIVES FOR ENERGY EFFICIENCY

Self-Generation
of energy

36 MW_m

Equivalent to 1/3 of Assaí's
current consumption

Operational efficiency with
reduced electricity rates

Cost efficiency in relation
to the captive market

Captive: R\$ 841/MWh
Free market: R\$ 555/MWh
(Jan-Sep/25)

34% SAVINGS



EFFICIENCY INITIATIVES

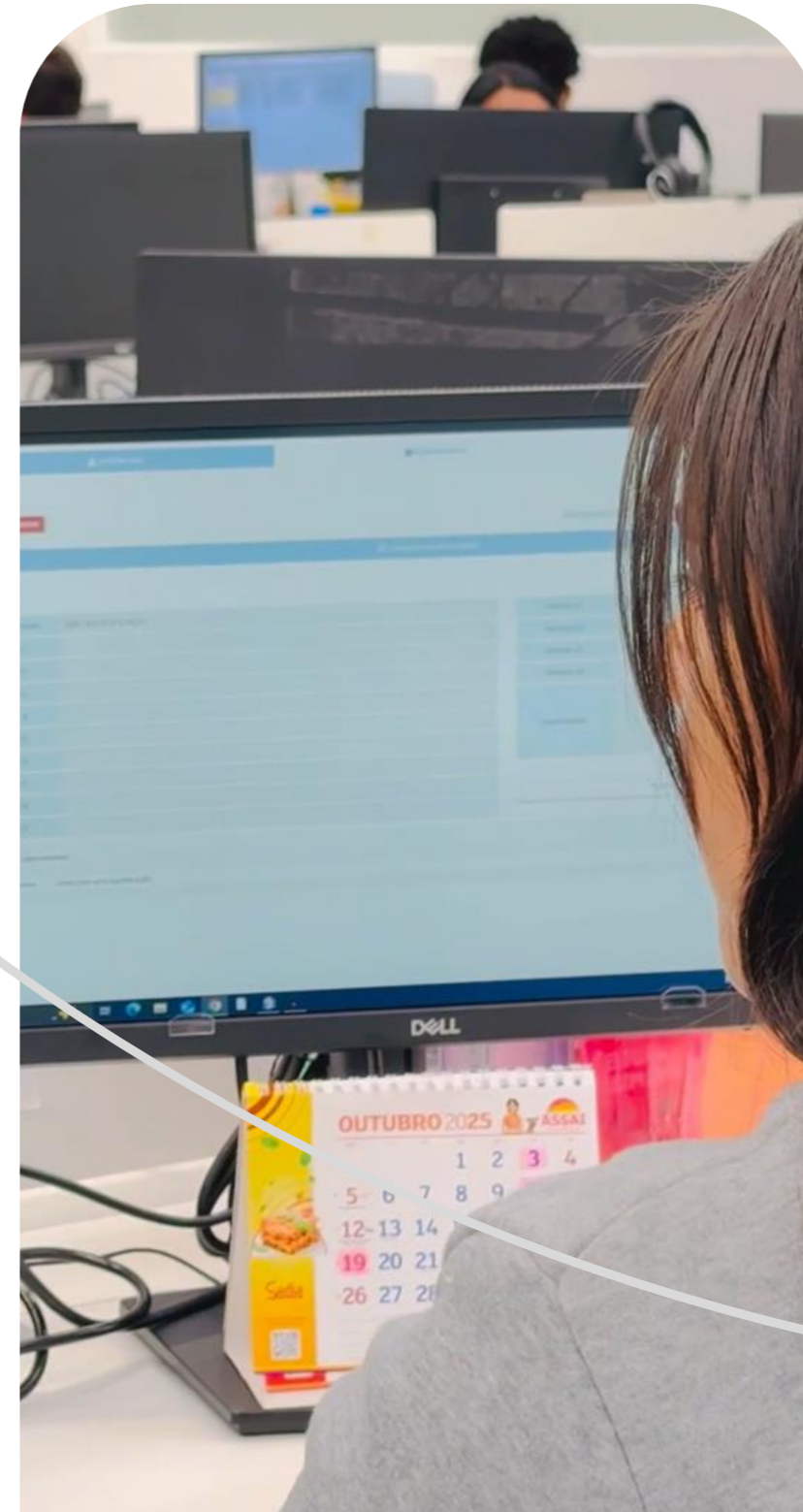


SELF CHECKOUT

Operational in **284 stores**

Processing **~20% of tickets¹**

¹Based on stores with self-checkout installed
Source: Assai

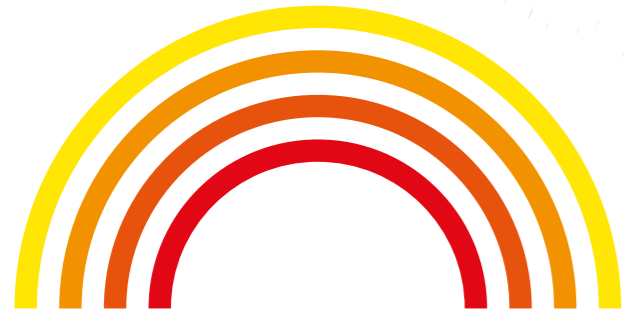


REMOTE SUPERVISION

Reduction in **waiting time** from **2'30" → 22"**

Rollout in **2026**

**Hello everyone, my name is Guilherme,
from the Operations team,**



PHYGITAL: EVOLUTION IN THE CUSTOMER JOURNEY



STRENGTHENING THE PHYGITAL CHANNEL

▲ **44%** presence in AB classes

▲ **Expansion of purchasing options**, offering customers more convenience and ease

▲ **Meu Assaí App (3Q25):**
Higher frequency: **44%**
Higher average spend: **28%**

▲ **Identified sales** account for **46%** of total revenue

▲ **Last Mile:** +260% growth in sales from the partnership with iFood (3Q25 vs. 3Q24)

▲ Advances in the **picking process and service quality**



Investor Day ASSAÍ ²⁰/₂₅

WLAMIR DOS ANJOS

VICE PRESIDENT
COMMERCIAL AND LOGISTICS

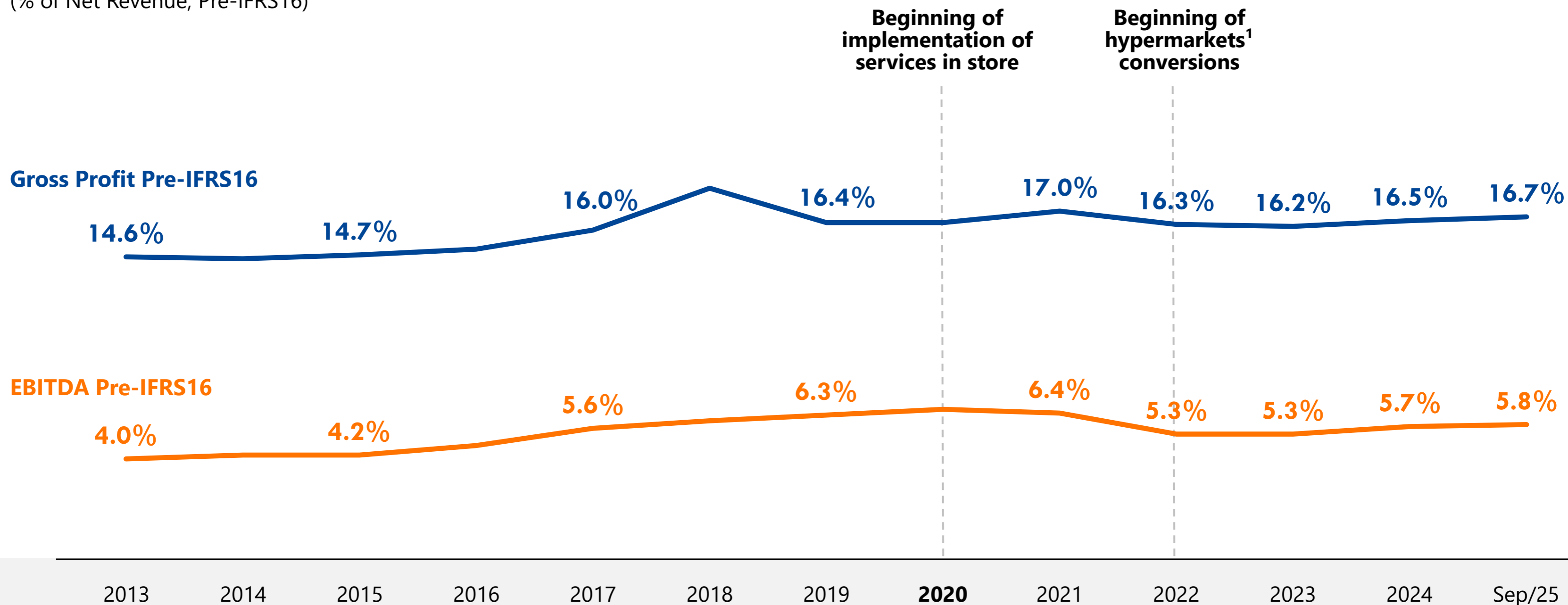




AN EFFICIENT COMMERCIAL STRATEGY DRIVES PROFITABILITY



(% of Net Revenue; Pre-IFRS16)



ASSAÍ IS PRESENT THROUGHOUT BRAZIL

AND FACES DIFFERENT COMPETITIVE DYNAMICS IN EACH MARKET AND REGION





NEW COMMERCIAL SYSTEM

SUPPORTED BY A SOLID FOUNDATION THAT COMBINES A NEW OPERATING MODEL WITH TECHNOLOGICAL TOOLS FEATURING **EMBEDDED AI**



New Commercial System with AI

Category strategy

Competitive positioning

Assortment

Pricing and Promotion

Negotiation

Purchasing and Supply

Regional Competitiveness Monitoring

OPERATING MODEL

Purchasing processes and the role of the buyer

Organizational structure (Regional and Central)

**MODERNIZATION
IN THE CORE**



**AIMING FOR GREATER
VALUE CREATION**

New Commercial System with AI

Assortment

Recommendation by product in store according to commercial strategy

Pricing and Promotion

Regionalized strategy and data centralization

Negotiation

Opportunities for regional and national negotiation

GREATER VALUE GENERATION AT THE POINT OF SALE, WITH BOOSTED EFFICIENCY



Agility



Efficiency



Competitiveness



Margin



Assortment

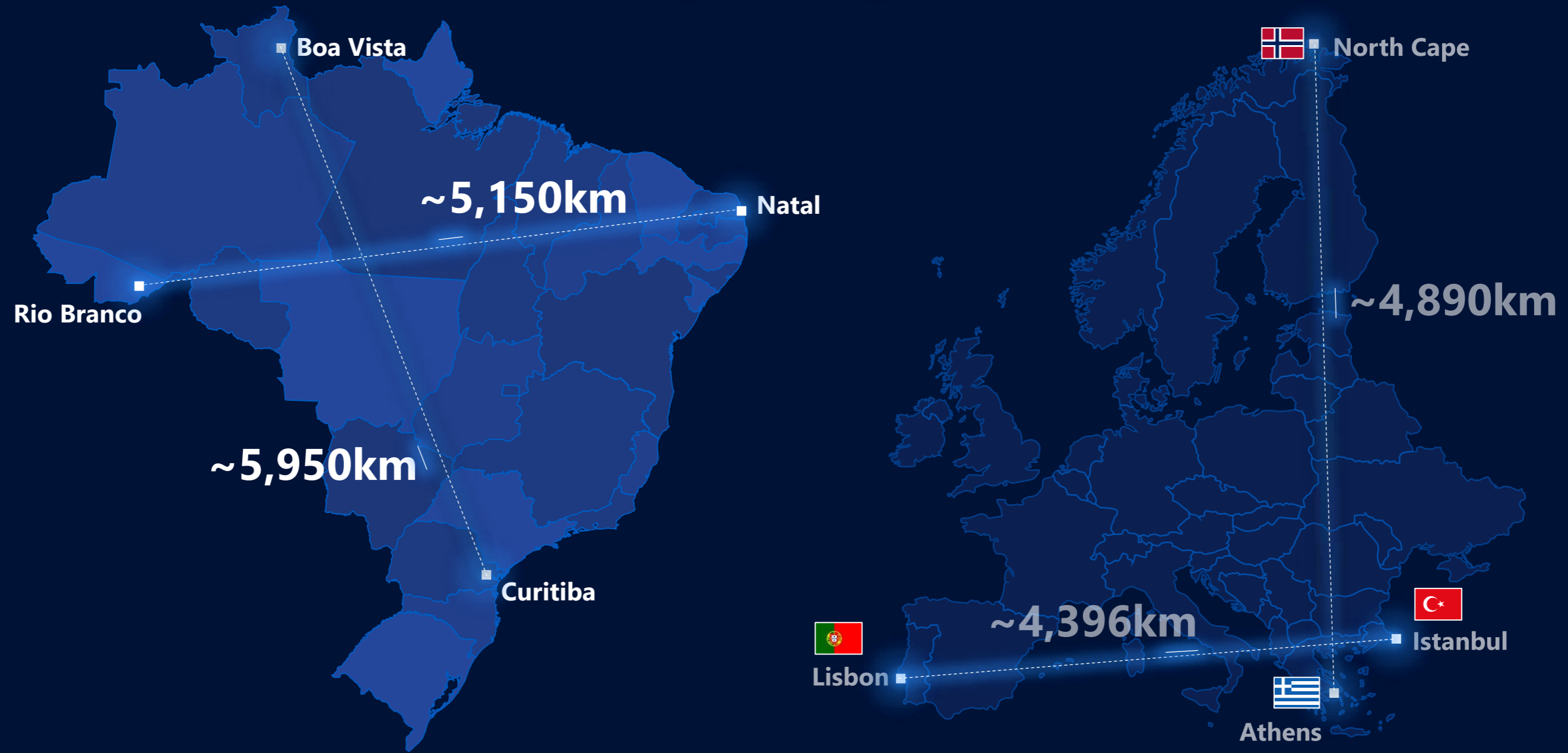


Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

MARLY
YAMAMOTO

CMO

A BRAND THAT CONNECTS WITH ALL REGIONS OF THE COUNTRY



A BRAND THAT CONNECTS WITH ALL REGIONS OF THE COUNTRY

O Assai é o tchan do preço baixo!

Variedade de marcas. Tchan!
Preço baixo é aqui. Tchan!

NO FESTIVAL DE PARINTINS

PRA SUA ESTRELA BRILHAR MAIS FORTE!

PRO SEU CORAÇÃO BATER MAIS FORTE!

PREÇO BAIXO* É BOM PRA TODOS!

PRO SEU COMÉRCIO, PRA SUA CASA, PREÇO BAIXO É NO ASSAI!

ANIVERSÁRIO ASSAI 51 ANOS
MAIS QUE PREÇO BAIXO,
SUAS COMPRAS GRÁTIS!

UM CERTIFICADO DE OURO DE **R\$ 1 MILHÃO**

MILHARES DE COMPRAS GRÁTIS ATÉ R\$750,00

Participe!

ANIVERSARIOASSAI.COM.BR

MAIS DE **10 MILHÕES** EM PRÊMIOS DISTRIBUÍDOS

DATA THAT CREATES
RELATIONSHIP
AND VALUE

16 MILLION
CONTACTABLE
CUSTOMERS

PERSONALIZED
JOURNEYS AND OFFERS



INDIVIDUAL (B2C) **58%**¹



FOOD SERVICE **26%**¹



RESELLER **15%**¹



USER **1%**¹

¹Representativeness in the sale of the Company

TECHNOLOGY AND AI AT THE SERVICE OF REGIONALIZATION

Exclusive solution in the sector for AI-driven regionalized communication

Agility in producing media and content:
1 day → 2 minutes
+1,000 pieces/month

Competitive advantage in food retail



TV Offers / LEDs



Digital Offers



INTELLIGENT COMMUNICATION **GEOFAST**

TECHNOLOGY AND AI
DRIVING EFFICIENCY,
RELEVANCE AND IMPACT



RETAIL MEDIA: THE NEW FRONTIER

40 million
monthly customers

16 million
contactable customers

Platform
that connects data,
audience and industry





Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

**AYMAR
GIGLIO**

TREASURY DIRECTOR
AND INTERIM CFO





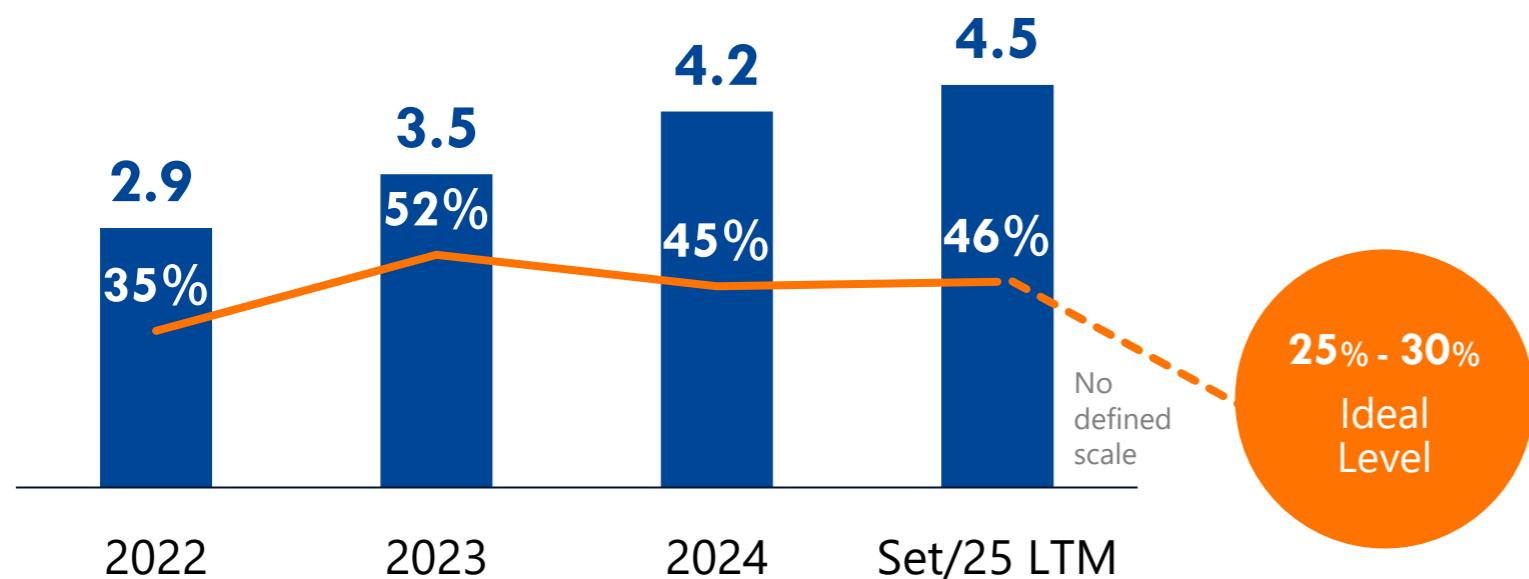
REDUCTION OF LEVERAGE



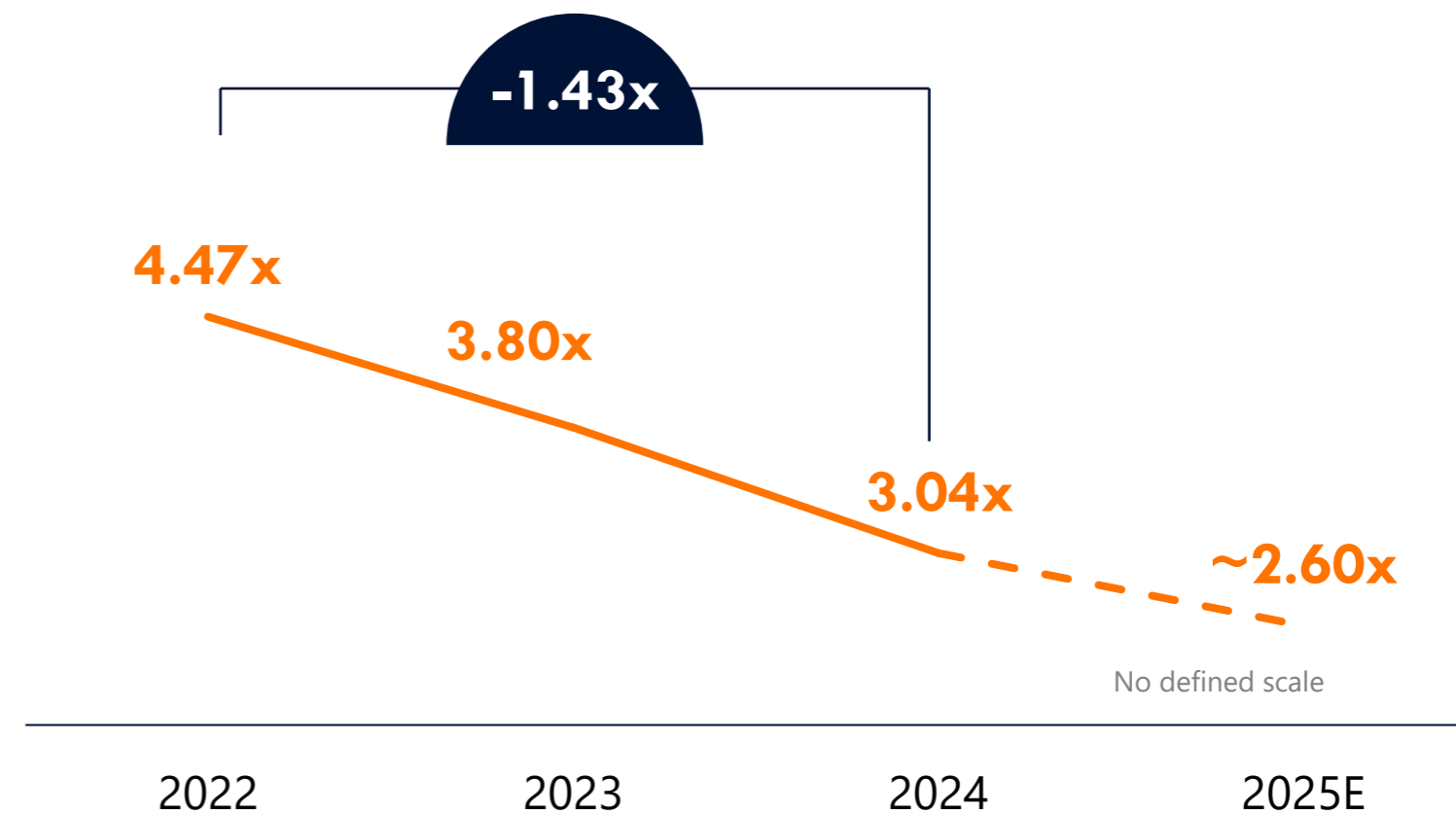
COVERAGE OF FINANCIAL EXPENSES

FINANCIAL EXPENSE / EBITDA (PRE-IFRS16)

■ EBITDA (R\$ B) — Financial Expense / EBITDA (%)



LEVERAGE¹



Opening of ~10 stores in 2025



Capex of R\$1.0 to 1.2 billion in 2025



Leverage ~2.6x by the end of 2025

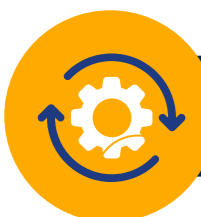
¹Net Debt + Discounted Receivables + Payable Balance of Hypermarket Acquisitions / Pre-IFRS16 Adjusted EBITDA

Note: 2025E = 2025 Estimated | Source: Assaí



IMPROVED DEBT PROFILE

LONGER MATURITY AND LOWER AVERAGE COST



OPERATIONS

2024

R\$ 6.6 bn
in new
funding

R\$ 3.6 bn in
prepayments of debts
maturing in 2025 and 2026

2Q25

13th Debenture Issuance

R\$ 1.5 bn,
CDI+1.20%

Prepayment of **R\$ 2 bn**
(CDI +1.75%) with
maturities in 2026 and 2027

3Q25

CPR Loan in R\$

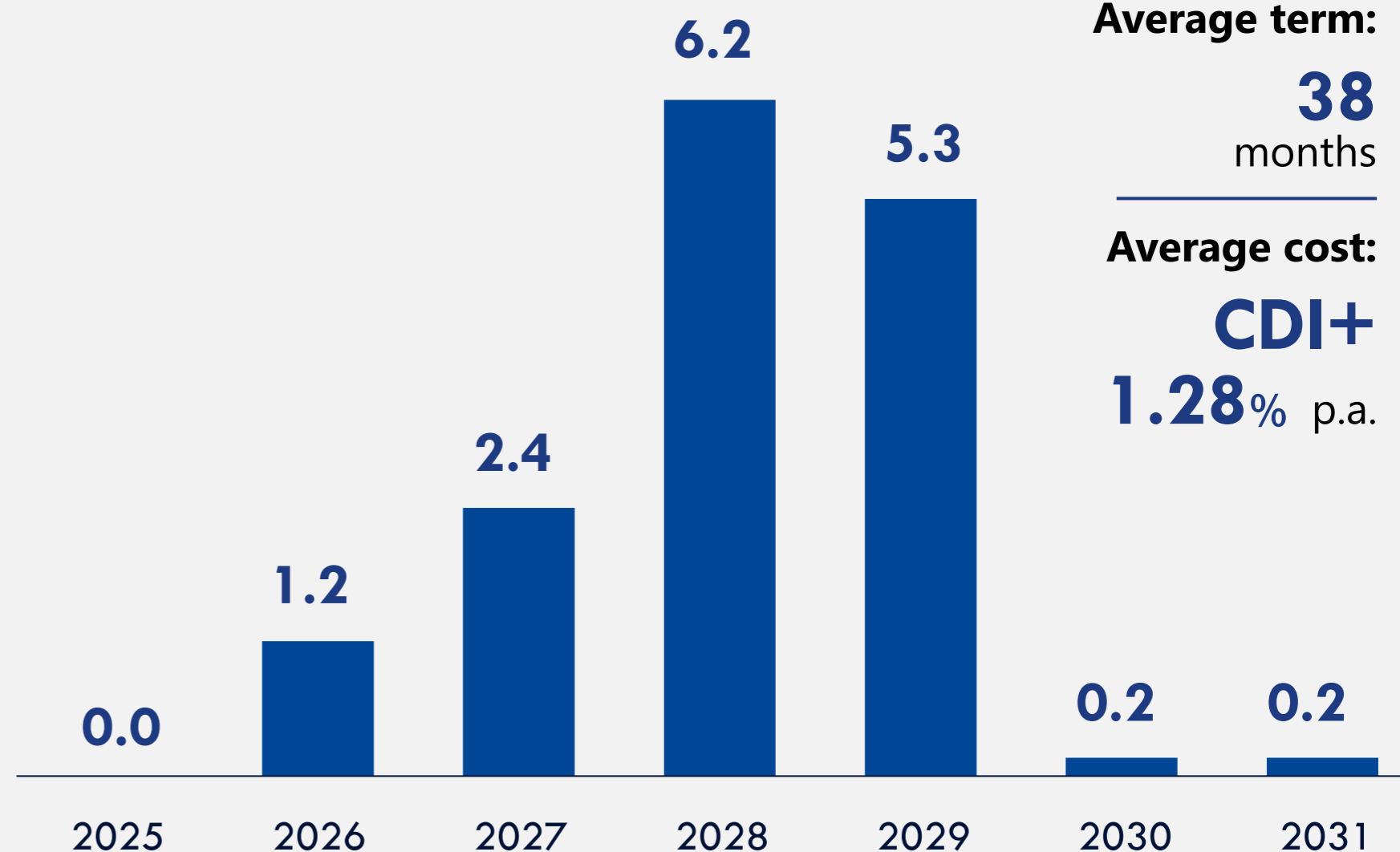
R\$ 450M,
CDI+0.95%

Prepayment of **R\$ 500M**
(CDI +0.93%) maturing in 2025



MATURITY SCHEDULE

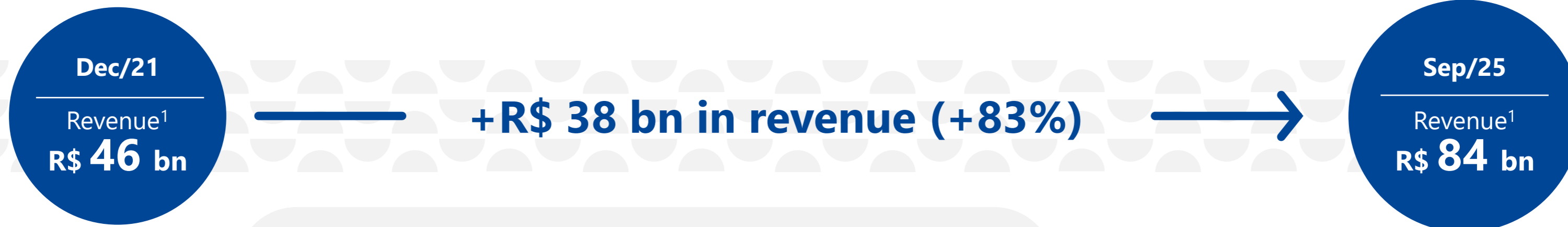
(R\$ Billions)



Note: Principal amount, excluding interest.



100% OF THE EXPANSION WAS FINANCED BY CASH GENERATION



R\$ 13.5 bn



Operating Cash Generation

INVESTMENTS R\$ 12.4 BILLION



R\$ -7.4 bn

Expansion investments (new stores)



R\$ -3.6 bn

Payment for hypermarket acquisitions



R\$ -1.4 bn

Investments in maintenance and renovations including service implementation



R\$ -0.2 bn

Dividends



R\$ -6.6 bn

Interest payments

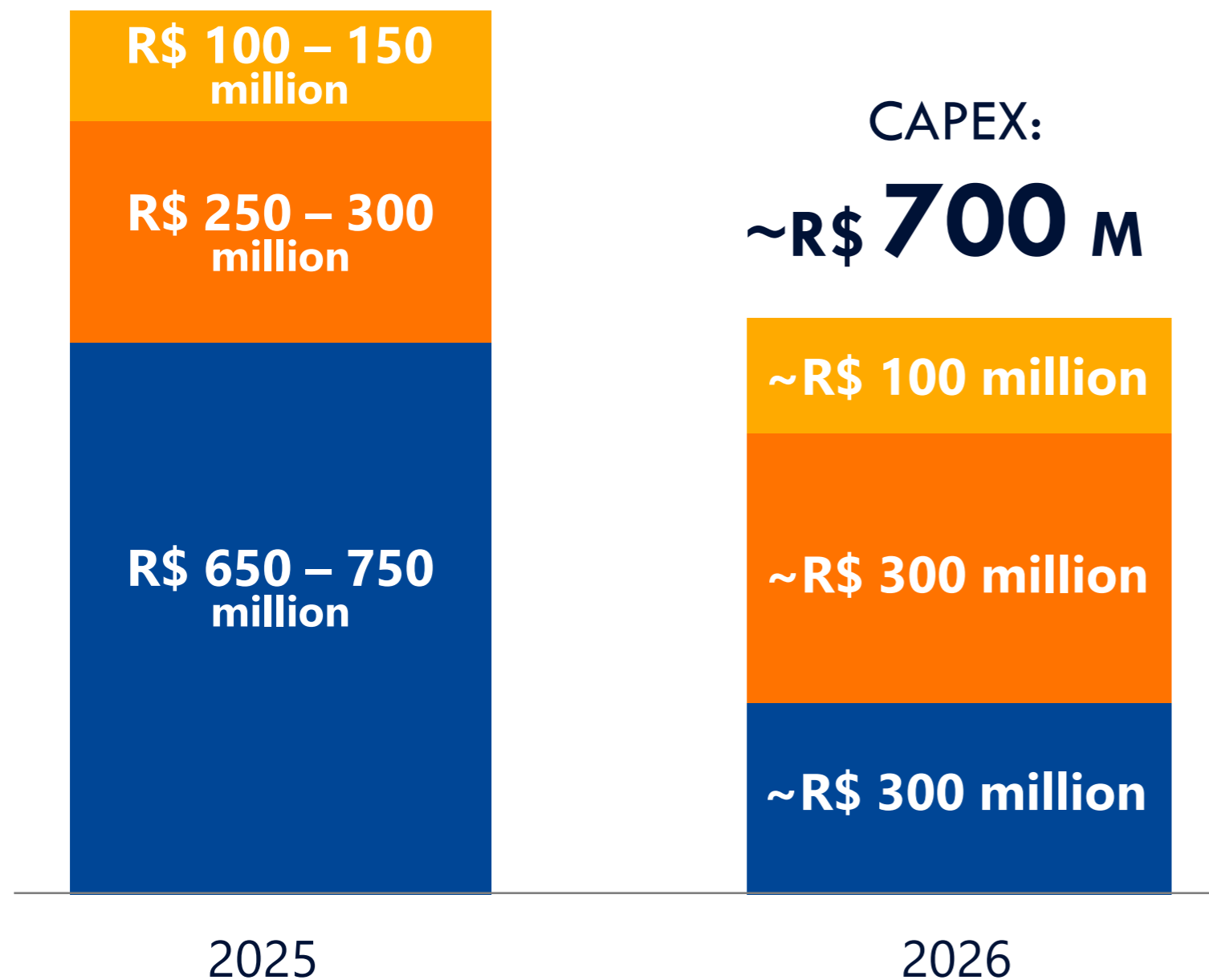


REDUCTION IN INVESTMENT LEVEL

ALIGNED WITH THE DELEVERAGING STRATEGY



CAPEX:
R\$ 1.0 – 1.2 bn



Infrastructure, IT, and innovation projects



Maintenance and renovations



Equipment and new stores implementation



Opening of
~10
stores in 2026



CAPEX of
~R\$ 700M
in 2026





Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

**RODRIGO
CALLISPERIS**

CHIEF INFORMATION OFFICER

GROWTH AVENUES

ASSAÍ VALUE ECOSYSTEM

ASSAÍ IN-STORE EXPERIENCE

CLIENTS
B2C



New B2C Growth Avenues

Financial Services

Health & Wellness

Private Label



CLIENTS
B2B



New B2B Growth Avenues

Financial Services

Private Label (Food Service)

Suppliers

Business Intelligence: Regional strategy leveraging national scale

Private Label: Negotiation strength and assortment optimization

Retail Media: Service offerings and relationship monetization

Enablers

Customer data and insights

Technology (Infrastructure and applications)

People and operating model



TECHNOLOGY



DRIVING
THE CORE



Integration of **new in-store services**

Modernization of DCs with new WMS

Integration of **new commercial tools**

Increased **back-office efficiency**

New **sales channels**

Technology **modernization projects**



TECHNOLOGY



FOSTERING INNOVATION
AND GROWTH

- Customer data and **insights**
- Financial Services**
- New **growth avenues**
- Retail **Media**
- B2C and B2B **Digital Ecosystem**



EVOLUTION AND INNOVATION

USE OF TECHNOLOGY AS AN ENHANCER OF FUNDAMENTAL CONCEPTS IN ASSAÍ'S PERFORMANCE

ENABLERS



Assaí CO.LAB

Assaí's new business development



Operational efficiency

Foster agility, with automation and process improvements

AI for Scale Gains, Consumer Behavior Analytics, Chatbots for Customer Service



Training

Skills evolution, incorporating digital and innovation

+ People



Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

SANDRA VICARI

VICE PRESIDENT OF
PEOPLE MANAGEMENT
AND SUSTAINABILITY

OUR PEOPLE ARE **DIVERSE**



More than **90k** employees



One of the **largest employers** in Brazil¹



5.3%

People with disabilities



+25.3%

Women in leadership



45.7%

Black professionals in leadership



67.2%

Black professionals



13.0%

Professionals aged 50+



+7,500

LGBTQIA+ professionals



+1,100

Migrant professionals



GPTW Seal²:
Best food retail company to work for



¹Caged; ²Companies with more than 50,000 employees

PEOPLE MANAGEMENT AND SUPPORTS THE EVOLUTION OF THE BUSINESS

ENSURES TODAY'S OPERATIONS



ENABLING THE OPERATION FOR TODAY

Ensuring adequate staffing for store operations, addressing the difficult structural scenario.

SUPPORT INNOVATION INITIATIVES



Supporting Assaí's future by driving the evolution of the business model.

PEOPLE MANAGEMENT ENSURES TODAY'S OPERATIONS AND SUPPORTS THE EVOLUTION OF THE BUSINESS



ENABLING THE OPERATION FOR TODAY

Ensuring adequate staffing for store operations, addressing the difficult structural scenario.



SUPPORT INNOVATION INITIATIVES



Supporting Assai's future by driving the evolution of the business model.



ENABLING
THE OPERATION
FOR TODAY

A UNIQUE SCENARIO DEMANDS NEW RESPONSES TO SUSTAIN ASSAÍ'S GROWTH



Restricted labor supply and high demand increasing competition



High sector turnover (55%¹) requires attention to retention

45%
accumulated
turnover in 2025,
below the market

+25
Initiatives
implemented

+10%
of the workforce composed
of professionals **aged 50+**

+3,000
hires in **2024**

4.2%
medical absenteeism
kept **within the limit**

Vacancy
fill rate
~94%

PEOPLE MANAGEMENT AND SUPPORTS THE EVOLUTION OF THE BUSINESS

ENSURES TODAY'S OPERATIONS



ENABLING THE OPERATION FOR TODAY

Ensuring adequate staffing for store operations, addressing the difficult structural scenario.

SUPPORT INNOVATION INITIATIVES



Supporting Assai's future by driving the evolution of the business model.



SUPPORT INNOVATION INITIATIVES



EVOLUTION IN OPERATIONS

Pride in belonging, strengthening culture and engagement

Operational excellence, with attraction, development, and retention of employees

Assaí University:

88 programs

3,600 courses available

2.7 million training hours

Operations Trainee Program

80 participating employees

New work-journey **models**



EVOLUTION IN THE CORPORATE

Foster a culture that promotes **simplicity, agility, and innovation**

Encourage a continuous **learning environment**

Leadership training and development

42 thousand hours of training

Executive Academy

Focus on succession planning

Digital fluency training



A **FUTURE-ORIENTED** VISION
DRIVES INITIATIVES
THROUGHOUT
THE ENTIRE COMPANY
STRUCTURE

SIGNS OF THE FUTURE



Integrating new talent and capabilities at the corporate level



New Business Department: implementing new avenues of growth



Macro Campaign for Culture and Engagement



Assaí CO.LAB: selection and integration of **new technologies into Assaí (AI)**

Review of behaviors and inclusion of **new "Always Evolve" value:**





ESG

SUSTAINABILITY STRATEGY



Driving shared prosperity through responsible and transparent operations, and reduced environmental impact



SUSTAINABILITY STRATEGY

Efficient operations



Climate change

Management waste

Supply Chain

Development of people and communities



Empowerment
Fighting hunger

Diversity

Assaí Institute

Ethical management and transparent



Ethics
Governance



IN COMBATING CLIMATE CHANGE



EFFICIENT OPERATIONS

Reduction goal of

-42%

scope 1¹ and 2² gases by 2030

GHG Protocol Gold Seal

4th consecutive year



ENERGY

11 solar plants

99% of stores powered by renewable energy sources



WASTE

+45% waste reused

294 stores in the Destino Certo program



¹Own emissions from the company; ²Emissions from the consumption of electricity

3 YEARS



AND THIS IS JUST THE START!

 Food Safety

 Entrepreneurship

 Sport and Citizenship



1 million tons
of food donated



56k
certificates issued



670k
meals with
10 solidary
kitchens



+6k
entrepreneurs supported
through the Assaí Award

NEW CYCLE

INSTITUTO
ASSAI
2026-2030





VISION NEW CYCLE 2026 - 2030

A well-fed Brazil





VISION NEW CYCLE 2026 - 2030

A well-fed Brazil



OUR MISSION:

To be a driver of solutions that enhance food security, boost entrepreneurship, and develop communities through partnerships and coordinated efforts between public and private entities



VISION NEW CYCLE 2026 - 2030

A well-fed Brazil



OUR MISSION:

To be a driver of solutions that enhance food security, boost entrepreneurship, and develop communities through partnerships and coordinated efforts between public and private entities



WHO ARE:

We are the expression of Assaí Atacadista's social commitment, promoting connections and Initiatives that empower people and communities across the country



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅



COFFEE BREAK

15 minutes





Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**BELMIRO
GOMES**

CEO

ALWAYS EVOLVING, TODAY ASSAÍ IS...



~60%
household penetration
in Greater São Paulo⁴



~40M
customer flow
per month³



The most
VALUABLE BRAND
in the country's retail
sector: **R\$ 12 billion**²



**THE LARGEST AND
MOST PRESENT**
Brazilian food retail
company¹

¹ Abras and NielsenIQ Homescan
² Interbrand, Brand Finance
and TM20 + Infomoney
³ One ticket equals 1.5 customers
⁴ NielsenIQ Homescan

GROWTH AVENUES

ASSAÍ VALUE ECOSYSTEM

ASSAÍ IN-STORE EXPERIENCE

CLIENTS
B2C



New B2C Growth Avenues

Financial Services

Health & Wellness

Private Label



CLIENTS
B2B



New B2B Growth Avenues

Financial Services

Private Label (Food Service)

Suppliers

Business Intelligence: Regional strategy leveraging national scale

Private Label: Negotiation strength and assortment optimization

Retail Media: Service offerings and relationship monetization

Enablers

Customer data and insights

Technology (Infrastructure and applications)

People and operating model

GROWTH AVENUES

ASSAÍ VALUE ECOSYSTEM

ASSAÍ IN-STORE EXPERIENCE

**CLIENTS
B2C**



**New B2C
Growth Avenues**

Financial
Services

Health & Wellness

Private Label



**CLIENTS
B2B**

**New B2B Growth
Avenues**

Financial
Services

Private Label
(Food Service)

Suppliers

Business Intelligence: Regional strategy leveraging national scale

Private Label: Negotiation strength and assortment optimization

Retail Media: Service offerings and relationship monetization

Enablers

Customer data and insights

Technology (Infrastructure and applications)

People and operating model



Investor Day ASSAI ²⁰₂₅

**AYMAR
GIGLIO**

TREASURY DIRECTOR
AND INTERIM CFO



FINANCIAL SERVICES

ASSAÍ PAY, SPIN-OFF OF FIC AND PORTFOLIO EXPANSION

- Payments 
- Credit 
- Account/Fee Verification 
- Insurance 



CLIENTS **B2C**

Current FIC



Passaí Card
(credit and debit)



Related Insurances to the Passaí card



CLIENTS **B2B**

Pilot



POS Machine



Anticipation of receivables



Debit card



Digital Account

Potential products



Personal loan



Mass Insurance

(For all Assaí customers)



Credit for working capital



Private Label Card
(credit and debit)



Consigned



Other payments
(out and online)



Other credits
(Guaranteed account, check esp.)



Consortium and Capitalization

Major value lever in Financial Services





CORPORATE FINANCIAL SERVICES

COMPLETE CYCLE OF
SERVICES AND SOLUTIONS
TO ATTRACT, MONETIZE AND
RETAIN OUR CUSTOMERS



POS MACHINE

Participate in the day-to-day
life of the B2B client



CASHBACK

Differential for attracting
and retaining customers



MEU NEGÓCIO ASSAÍ (APP)

B2B client in the Assaí
digital ecosystem



DIGITAL ACCOUNT

Enable Financial Services Expansion



DEBIT CARD

Complement Assaí Pay value proposition



Investor Day ASSAI ²⁰/₂₅

**SERGIO
LEITE**

NEW BUSINESS & INNOVATION
EXECUTIVE DIRECTOR





HEALTH & WELLNESS

HEALTH & WELLNESS



WHY DISCUSS HEALTH & WELLNESS?



Population aging and health care

65%
growth in Brazil vs 2010¹

~20%
of the Brazilian population in 2030¹

~53%
of the Brazilian population practices physical activities²

+27%
Projected growth of the healthy food market in 2025³



Growth of GLP-1

Reduction of consumption and search for healthy options during and after treatment⁴



Large, profitable, resilient, and recurring market

Pharmaceutical retail in Brazil

~R\$ 200B (with an average gross margin of 30%)⁵

Health is a priority

69% of the high-income population does not plan to reduce spending (vs 51% in the low-income population)⁴



Global retailers and digital players invest in healthcare

Walmart 
US\$ **55B⁶**

Kroger
US\$ **15B⁶**

COSTCO
WHOLESALE
US\$ **10B⁷**

 **mercado livre**
Acquisition
 **CUIDAMOS FARMA**

APPROVAL OF COMPLETE PHARMACIES IN THE SENATE (URGENCY REQUEST)

¹IBGE public data; Bain Analysis; ²Data Folha Survey; ³Euromonitor International; ⁴Bain Brazil Consumer/Shopper Survey, developed by Offerwise; Jan '25, N=2068 ; ⁵Retail 360; Gross margin of ~30% Presentation of results (2024) of the companies: RD Saúde, PagueMenos and Panvel; ⁶News Clipping; ⁷CostCo Warehouse Guide Estimates (2023)

HEALTH & WELLNESS

PHARMACEUTICAL RETAIL REVENUE IS DRIVEN BY CHRONIC CUSTOMERS AND RX DRUGS



KEY LEARNINGS

1

Chronic customers hold an over-representation in revenue (~80%)

2

Beyond revenue, chronic customers have a **much higher purchase frequency**

3

With high frequency, chronic customers spend more on **planned shopping missions**

4

Prescription medications (RX) are the most relevant for chronic customers



ASSAÍ PHARMACY

Assaí holds a favorable strategic position to enter the pharmaceutical market



High purchase intent in C&C stores

78% showed a propensity to buy from **cash and carry format pharmacies** (Customer survey, Jun/25)



Large and attractive market

50% of the market is concentrated in **large chains**



Assaí with lower operational cost

Dilution of operating expenses





PRIVATE LABEL

ASSAÍ PRIVATE LABEL

WHY AT THIS MOMENT?



Continuation
of trade-down
movements



Strong Assaí presence
in strategic markets,
such as São Paulo and Rio
de Janeiro, generating
scale gains



Strengthening the
low-price value
proposition



Assaí brand strength:
Quality, trust,
and credibility



ASSAÍ PRIVATE LABEL

STRENGTHEN POSITIONING WITH CUSTOMERS AND INDUSTRY

OBJECTIVES:



Develop products with better cost-benefit



Intensify competition with leading brands



Margin improvement



Customer loyalty

DEVELOPMENT ASSUMPTIONS:



High-turnover products with strong market penetration



Operate in higher-scale states



Dedicated specialized team



Leverage brand strength

OUR CURRENT PORTFOLIO



OUR CURRENT PORTFOLIO

NEW BRAND ARCHITECTURE
TWO BRANDS WITH DISTINCT VALUE PROPOSITIONS FOR DIFFERENT CONSUMERS: ASSAÍ AND CHEF (ENDORSED BY ASSAÍ)



B2B CLIENTS
FOOD SERVICE



B2C CLIENTS

Branding

Maintain an already well-known brand among **transformative customers**

Accelerate consumer adoption, leveraged **brand strength and values**

Value Proposition

More affordable price with a quality that rivals leading brands

Assortment & Categories

Products intended for **food service** and commodities, **with high volume formats**

Key categories with significant penetration



Assaí is the most valuable brand in the sector in the country¹: Symbol of credibility and trust for the consumer

¹Interbrand, Brand Finance e TM20 + Infomoney



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅

**BELMIRO
GOMES**

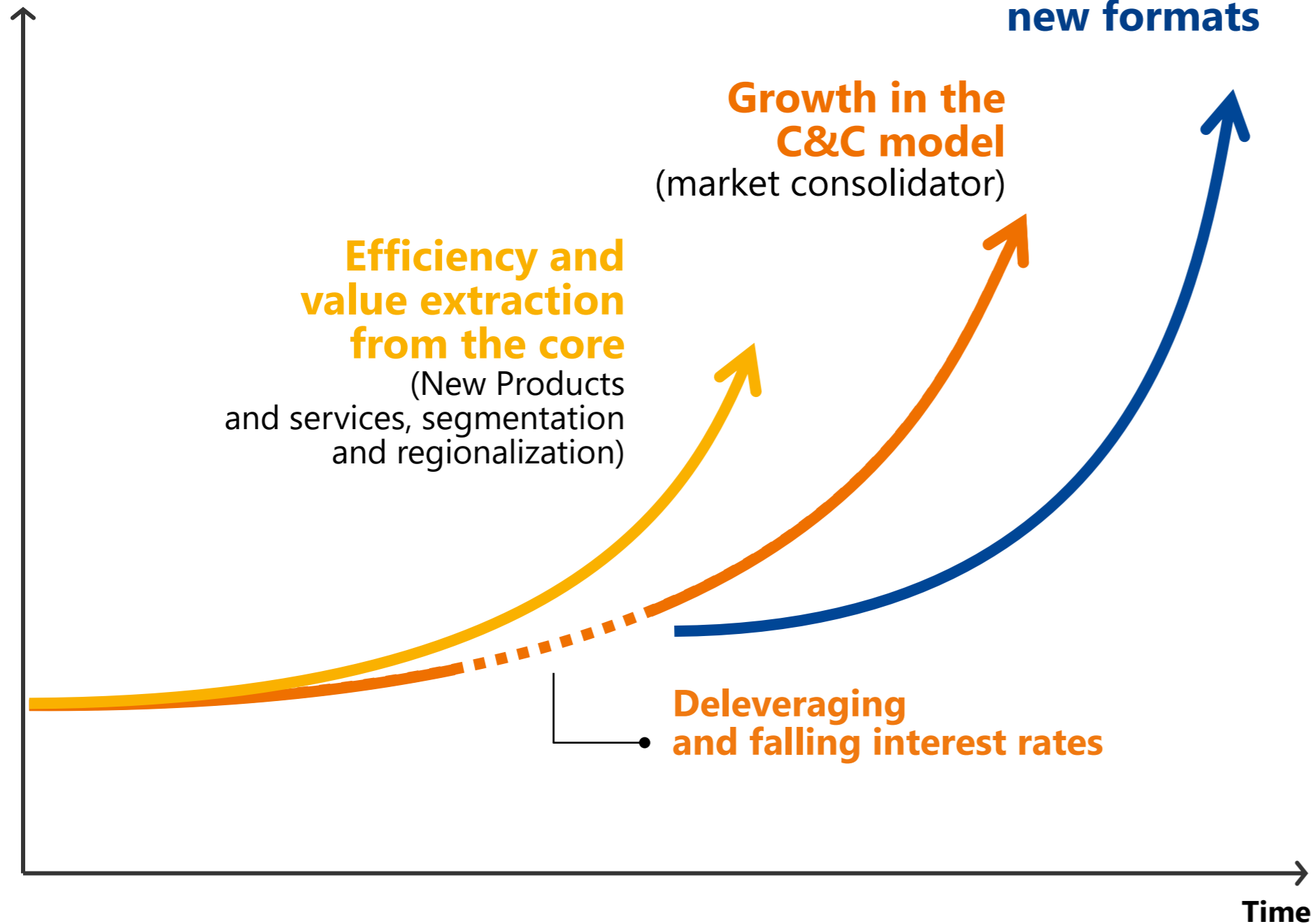
CEO



ASSAÍ STRATEGIC AGENDA

SHORT-TERM IMPACTED BY
MACROECONOMIC SCENARIO

Contribution to
value generation



Challenging macro scenario (interest rate and inflation), with **instability** in the coming years



Focus on deleveraging before resumption of investments

INNOVATION VITAMINS HEALTHY
IN & OUT SERVICES HEALTHY PHYGITAL
HEALTHY FINANCIAL SERVICES SUPPLEMENTS INNOVAT
AI VITAMINS WORLD HEALTH P
PRIVATE LABEL AI SERVICES VITAM
PHYGITAL HEALTHY AI BRAN
INNOVATION IN & OUT HEALTHY
WORLD HEALTH SUPPLEMENTS
FINANCIAL SERVICES VITAMINS



Investor Day ASSAÍ ²⁰₂₅



QUESTIONS & ANSWERS



Investor Day ASSAÍ 2025



Para todos, de Sol a Sol.