



50
anos

A história de uma
empresa e seu
grande propósito.



50 *years*
anos

ASSAÍ ATACADISTA**DIRETORIA EXECUTIVA / BOARD OF DIRECTORS**

DIRETOR-PRESIDENTE / CEO
BELMIRO DE FIGUEIREDO GOMES

VICE-PRESIDENTE DE GESTÃO DE GENTE E SUSTENTABILIDADE
/ VICE PRESIDENT OF PEOPLE MANAGEMENT AND
SUSTAINABILITY
SANDRA VICARI

VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES
/ VICE PRESIDENT OF OPERATIONS
ANDERSON BARRES CASTILHO

VICE-PRESIDENTE COMERCIAL & LOGÍSTICA
/ VICE PRESIDENT OF COMMERCIAL & LOGISTICS
WLAMIR DOS ANJOS

CMO - DIRETORA EXECUTIVA DE MARKETING E INSIGHTS
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF MARKETING AND INSIGHTS
MARLY N. YAMAMOTO

DIRETOR DE TESOURARIA
/ TREASURY DIRECTOR
AYMAR GIGLIO JUNIOR

DIRETOR EXECUTIVO DE EXPANSÃO & CONSTRUÇÃO
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF EXPANSION & CONSTRUCTION
JOSÉ ANTONIO LÉON

DIRETOR EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO & M&A
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF STRATEGIC PLANNING AND M&A
JULIO GENTILIM

DIRETOR EXECUTIVO DE AUDITORIA, GESTÃO DE RISCO
& INVESTIGAÇÃO CORPORATIVA
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF AUDIT, RISK MANAGEMENT & CORPO-
RATE INVESTIGATION
MARCELO SIMÕES

DIRETOR EXECUTIVO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF INSTITUTIONAL RELATIONS
PAULO POMPÍLIO

DIRETOR EXECUTIVO DE TI
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF IT
RODRIGO CALLisperis

**EQUIPE ASSAÍ ATACADISTA RESPONSÁVEL PELO PROJETO
LIVRO ASSAÍ 50 ANOS**
/ ASSAÍ ATACADISTA TEAM RESPONSIBLE FOR PROJECT

CMO - DIRETORA EXECUTIVA DE MARKETING E INSIGHTS
/ EXECUTIVE DIRECTOR OF MARKETING AND INSIGHTS
MARLY N. YAMAMOTO
RESPONSÁVEL PELO PROJETO LIVRO ASSAÍ 50 ANOS
/ RESPONSIBLE FOR PROJECT

GERENTE DE MARKETING
/ MARKETING MANAGER
MAARICK DALOUR SERAFIM

GERENTE DE MARKETING
/ MARKETING MANAGER
VALDIR JUNIOR

COORDENADORA DE BRANDING
/ INSTITUTIONAL BRANDING COORDINATOR
CAROLINE FANTI

ANALISTA DE MARKETING - BRANDING
/ MARKETING ANALYSTS - BRANDING
LÍGIA FELIX

EQUIPE EDITORIAL / EDITORIAL TEAM

EDIÇÃO E PRODUÇÃO / EDITING AND PRODUCTION
ORGANIZADORA E EDITORA / PUBLISHER
MANOELA LEÃO

AUTOR / AUTHOR
ALEXANDRE AGABITI FERNANDEZ

COORDENAÇÃO DE PROJETO / PROJECT COORDINATION
FERNANDA ZARUCH

CONCEPÇÃO ORIGINAL / ORIGINAL CONCEPT
CELSO A. HEY
CEO MEGAMÍDIA

LIVRO ASSAÍ 50 ANOS

REVISÃO / PROOFREADING
RODRIGO CASTELLO E THAÍS TEIXEIRA MONTEIRO

TRADUÇÃO / TRANSLATION
ANDREW CLIFFORD DAVIS

PROJETO GRÁFICO / GRAPHICS DESIGN
MANOELA LEÃO - CARLÔ COMUNICAÇÃO E CULTURA

DIAGRAMAÇÃO / LAYOUT
**GUILHERME DORNELLES, SUELLEN WINTER,
MANOELA LEÃO E GABRIEL CÉSAR**

DESIGN DE CAPA / COVER DESIGN
STAR MKT

ACERVO DE IMAGENS / IMAGE COLLECTION
ASSAÍ ATACADISTA

TRATAMENTO DE IMAGEM / IMAGE PROCESSING
CARLÔ COMUNICAÇÃO E CULTURA

IMPRESSÃO / PRINTING
OPTA GRÁFICA

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Assaí Atacadista 50 anos: a história de uma empresa e seu grande propósito = Assaí Atacadista 50 years : the story of a company and its greater purpose / [Alexandre Fernandes ; tradução Andrew Clifford Davis]. -- 1. ed. --São Paulo : Megamídia, 2025.

Edição bilíngue: português/inglês.

ISBN 978-65-81184-01-8

1. Assaí Atacadista - História 2. Atacado - Empresas - Administração 3. Gestão empresarial 4. Negócios - Aspectos sociais I. Fernandes, Alexandre. II. Título: Assaí Atacadista 50 years : the story of a company and its greater purpose.

25-288038

CDD-381.148





50
anos

A história de uma empresa e seu **grande propósito**

*The story of a company and its **greater purpose***



ASSAI ATACADISTA

(12) 99641-6116

23,90

23,90

Loja /store 281,
Caraguatatuba Serramar (SP).



VOCÊ SABE
QUANDO
SE DIZ
"ESTA
HISTÓRIA
DARIA UM
BELO LIVRO"?

You know, when people say "this story would make a great book"?





Loja /store 281, Caraguatatuba Serramar (SP).

ESTA É A NOSSA HISTÓRIA

This is our story

EN

Half a century ago, in the Vila Carrão neighborhood of São Paulo, a story began that would forever transform Brazilian food retail. What started as a simple gesture of helping pastry-making friends acquire flour, evolved into what we know today as Assaí Atacadista, one of the country's largest self-service wholesale chains.

From its first steps, Assaí showed that its essence goes beyond business; it's about people, dreams, and building a better future. Initially serving the needs of small entrepreneurs, the company not only provided products, but also nourished hopes. Over the years, Assaí diversified its audience, which grew exponentially, and drove the growth of millions of families, keeping firm its purpose: making prosperity a reality for everyone.

This commitment is reflected in concrete actions, such as strategic expansion to various regions of Brazil, appreciation of regional characteristics in its stores, and continuous investment in social initiatives. The company became more than just a wholesaler; it became a partner in helping life projects come true.

In recent years, Assaí has experienced unprecedented expansion, establishing itself as the food brand with the largest presence in Brazilian homes. This growth is not just a number; it's the materialization of a collective dream, forged with customer trust, employee dedication, and partnerships with local and national suppliers. It's proof that when a company grows with purpose, it takes the whole society with it.

Throughout this journey, Assaí has always sought to stay close to communities, understanding the needs and particularities of each region. This proximity is reflected in the offering of products that respect local cultures, strengthening ties and contributing to regional development. The Company understands that success is only complete when shared, and therefore invests in actions that promote social and economic well-being in the areas where it operates.

The celebration of 50 years is more than just a temporal milestone; it's a moment of reflection about everything that has been built and also about the future to be achieved. Assaí looks ahead with confidence and optimism, determined to continue growing sustainably and responsibly, bringing prosperity to more and more people.

This book is an invitation to know the behind-the-scenes of a journey full of challenges and achievements, to understand the choices that shaped the company's path, and to be inspired by examples of resilience, innovation, and passion for what one does. It's a tribute to all those who, in some way, contributed to making Assaí what it is today.

We believe that Assaí's trajectory reflects, in many aspects, the entrepreneurial Brazil that overcomes obstacles and doesn't give up on its dreams. This account shows that when we walk together, we can go further and build a more positive future for everyone. May this book be a source of motivation for us to continue writing the next chapters of this story.

Há meio século, no bairro da Vila Carrão, em São Paulo, teve início uma história que transformaria para sempre o comércio alimentar brasileiro. O que começou como um simples gesto de ajudar amigos pasteiteiros a adquirir farinha evoluiu para o que hoje conhecemos como Assaí Atacadista, uma das maiores redes de atacado de autoserviço do país.

Desde os primeiros passos, o Assaí mostrou que sua essência vai além dos negócios; é sobre pessoas, simplicidade e a construção de um futuro mais prospero. Atendendo inicialmente às necessidades dos pequenos empreendedores, a empresa não apenas fornecia produtos, mas também alimentava sonhos. Ao longo dos anos, o Assaí diversificou seu público, que aumentou exponencialmente, e impulsionou milhões de famílias e comerciantes, mantendo firme seu propósito: fazer com que a prosperidade seja uma realidade para todos.

Esse compromisso se reflete em ações concretas, como a expansão estratégica para diversas regiões do Brasil, a valorização das características regionais em suas lojas e o investimento contínuo em iniciativas sociais. A empresa tornou-se mais do que um atacadista; tornou-se um parceiro na realização de projetos de vida.

Nos últimos anos, o Assaí experimentou uma expansão sem precedentes, consolidando-se como a marca alimentar com maior presença nos lares brasileiros. Esse crescimento vai além de um número; é a materialização de um plano coletivo, concretizado com a confiança de clientes, a dedicação de colaboradores e a parceria com fornecedores locais e nacionais. É a prova de que, quando uma empresa cresce com propósito, impacta e leva consigo toda a sociedade.

Ao longo dessa jornada, o Assaí sempre buscou estar próximo das comunidades, entendendo as necessidades e particularidades de cada região do Brasil. Essa proximidade se reflete também na oferta de produtos que trazem as culturas locais, fortalecendo laços e contribuindo para o desenvolvimento regional. A Companhia entende que o sucesso só é completo quando é compartilhado, e por isso investe em ações que promovem o bem-estar social e econômico.

A celebração dos 50 anos da cia é mais do que um marco temporal; é um momento de reflexão sobre tudo o que foi construído e sobre o futuro que se deseja alcançar. O Assaí olha para a frente com confiança e otimismo, determinado a continuar crescendo de forma sustentável e responsável, impactando positivamente todos ao seu redor.

Este livro é um convite para conhecer os bastidores de um percurso repleto de desafios e conquistas, entender as escolhas que moldaram o caminho da empresa e se inspirar com exemplos de resiliência, inovação e principalmente paixão pelo que se faz. É uma homenagem a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o Assaí se tornasse o que é hoje, uma marca para todos, de Sol a Sol.

Acreditamos que a trajetória do Assaí reflete, em muitos aspectos, o Brasil que empreende, que supera obstáculos e não desiste dos seus sonhos. Este relato mostra que, quando caminhamos juntos, podemos ir mais longe e construir um futuro mais positivo para todos. Que este livro seja uma fonte de motivação para continuarmos escrevendo os próximos capítulos dessa história.

Belmiro Gomes

Diretor-Presidente / CEO

Assaí Atacadista

MANIFESTO

Manifesto

EN

The world is complex, challenging, full of highs and lows.

And people need to believe in the possibilities of change, growth, and finding their place in the sun. That's where ASSAÍ comes in.

We are a people-focused company, connecting with everyone through simplicity and warmth.

The same warmth for both big and small, for those shopping for their homes and those stocking up for their businesses.

*Our prices and offers are fair,
And our service is welcoming.*

Because we understand our role in helping each of our customers achieve their goals:

Whether it's starting a business, succeeding at work, paying for college, building a family, or taking care of it...

*We are the food on the table, the smiles at celebrations,
The warmth in their hearts.*

We are fighters.

We work from sunrise to sunset to ensure our stores are better each day, closer to Brazilians, and present in every corner of the country. We aim to make our energy a driving force for everyone's growth.

With every decision, every action, we strive to contribute to the happiness of our customers, our people, and our partners.

For a better future.

*After all, the sun rises every day,
And what we want is*

***To make prosperity
A reality for all.***

***Assaí Atacadista.
For everyone, from sunrise to sunset.***

O mundo é complexo, desafiador, tem altos e baixos.

E as pessoas precisam acreditar nas possibilidades de mudar, crescer, ter seu lugar ao sol. É aí que o ASSAÍ entra.

Somos uma empresa humana que se aproxima de todas as pessoas com simplicidade e acolhimento.

O mesmo acolhimento para os grandes e os pequenos, para quem compra pra casa e para quem abastece seu negócio.

Nossos preços e ofertas são justos, E nosso atendimento, caloroso.

Porque sabemos do nosso papel na realização dos objetivos de cada um dos nossos clientes:

Seja montar um negócio, ter sucesso no emprego, pagar a faculdade, formar uma família, cuidar dela...

Somos a comida na mesa, os sorrisos das confraternizações, os corações aquecidos.

Somos batalhadores.

Trabalhamos de sol a sol, para fazer com que nossas lojas sejam cada vez melhores, mais próximas dos brasileiros e presentes em cada canto do país.

Queremos fazer, da nossa própria energia, um motor que impulsiona o crescimento de todos.

E a cada decisão, cada ação, buscamos contribuir para a felicidade de nossos clientes, nossa gente e nossos parceiros.

Para um futuro melhor.

Afinal, o sol nasce todos os dias.

E o que queremos é:

Fazer com que a prosperidade seja uma realidade para todos.

Assaí Atacadista.

Para Todos, de Sol a Sol.

SUMÁRIO

Table of Contents

| | | |
|---------------|-----|---|
| (1974 - 1980) | 14 | 1 Origem promissora <i>Promising origins</i> |
| (1981 - 2006) | 30 | 2 A primeira fase da expansão <i>First phase of expansion</i> |
| (2007 - 2010) | 48 | 3 A compra do Assaí <i>Acquisition of Assaí</i> |
| (2011 - 2020) | 66 | 4 Novos rumos <i>New directions</i> |
| (2021 - 2025) | 108 | 5 Crescimento exponencial <i>Exponential growth</i> |
| | 160 | 6 Valorização das pessoas <i>Valuing people</i> |
| | 206 | 7 Impacto positivo <i>Positive impact</i> |
| | 230 | 8 Preparando o futuro <i>Preparing the future</i> |

ORIGEM promissora

PROMISING ORIGINS

Assaí was born from a simple yet visionary idea: to meet the needs of small business owners in a São Paulo neighborhood. The young Rodolfo Nagai, with a family-run grocery store and a lot of determination, saw the opportunity to make life easier for small entrepreneurs by providing essential supplies in a practical and accessible way. What began as an almost informal service, was to transform, over the ensuing decades into one of the largest wholesale networks in Brazil.

O Assaí nasceu de uma ideia simples e visionária: atender às necessidades de pequenos comerciantes em um bairro de São Paulo. O jovem Rodolfo Nagai, com um mercadinho familiar e muita determinação, enxergou a oportunidade de facilitar a vida dos pequenos empreendedores, oferecendo insumos essenciais de forma prática e acessível. O que começou com um serviço quase informal se transformaria, ao longo das décadas, em uma das maiores redes de atacado do Brasil.



O Assaí teve início como um
mercadinho familiar, misto de
bar e quitanda, fundado por
Rodolfo Nagai, que contava
com o apoio de sua irmã,
Salete Sumiko.

Assaí began as a small family-
owned shop, a mix of bar and
grocery store, founded by
Rodolfo Nagai with the support
of his sister, Salete Sumiko.

Pastel, the beginnings

EN

With crispy fried pastry and an infinite variety of savory fillings, the Pastel is basically a national delicacy when it comes to street food. Nobody can resist it. Although recognizably Brazilian, this versatile and affordable savory has its roots in Asia. However, there is no consensus among experts regarding its exact origins. Some hold that the snack is a variant of the Chinese spring roll brought to Brazil around 1890. Others claim it derives from the Gyoza —a Chinese-style dumpling adopted by the Japanese, who brought it to Brazil in the first decade of last century. Others say the delicacy was created in Persia, modern-day Iran, and introduced here by Hindu immigrants. Whatever its origins, the Pastel has undergone a series of transformations in both dough and fillings, giving the recipe its own characteristics and winning over the Brazilian palate.

The Japanese community in Brazil is huge, facilitating the growth in popularity of this savory. From the pastel parlors, the Japanese began serving the fried snack at street markets, as many members of the Japanese community worked the stalls, selling vegetables and greens grown by their family farms located in towns outside São Paulo city.

From the São Paulo metropolis, the habit of eating pastel spread throughout the country. The snack first hit the streets of Rio de Janeiro and Belo Horizonte in the 1950s and, during the ensuing decade, Paraná state also adopted the food. In the 1970s, the states of Santa Catarina and Rio Grande do Sul followed suit, as did the Northeast, Mid-West and Northern regions soon after. The recipe took on regional variations along the way—a testament to Brazilians' creativity.

THE ROOTS OF ASSAÍ

The pastel is part of Assaí's DNA, a company founded in São Paulo's Vila Carrão district in the Eastern side of the city, an area known for its large Japanese population originating from Okinawa Island. A few decades ago, these immigrants made up the vast majority of Pastel vendors in the city's street markets. The company itself started out practically from zero, but had a distinguishing feature: it catered primarily for the needs of these small transformers—mostly individuals who create startups, or small and micro-entrepreneurs that purchase supplies from wholesaler networks, transforming them into the finished product for sale. No other wholesaler—albeit big or small—did this at the time.

Pastel vendors were the embryonic core of the business model which was to expand over the 5 decades ahead. Offering the convenience of quality supplies all under one roof was a key pillar for the growth of Assaí. This strategy promoted a good relationship with the transformers and the industry as a whole, fostering a mutual trust which helped grow the business. In the future, this partnership diversified to include pizza parlors, restaurants, snack bars, hotdog vendors among many others, building on Assaí's reputation as an indispensable ally for thousands of small enterprises.

PASTEL, o começo de tudo

Com massa crocante e uma infinidade de recheios, o pastel é praticamente uma preferência nacional quando o assunto é comida de rua. Ninguém resiste. Apesar de ser brasileiríssimo, esse salgado versátil e acessível tem origens asiáticas. Mas não existe consenso entre os especialistas a respeito de sua exata procedência. Alguns afirmam que é uma adaptação do rolinho primavera chinês, que chegou aqui por volta de 1890. Outros defendem que é descendente da guioza — invenção chinesa adotada pelos japoneses, que a trouxeram para o Brasil ainda na primeira década do século passado. Há quem diga que foi criado na Pérsia, atual Irã, e introduzido aqui por imigrantes hindus. Seja como for, o pastel passou por uma série de transformações na massa e no recheio que lhe deram características próprias, conquistando o paladar brasileiro.

E é importante lembrar que a comunidade japonesa era muito numerosa no Brasil, o que facilitou a popularização do salgado. Das pastelarias, os japoneses o levaram às feiras livres, pois muitos membros da comunidade nipônica tinham participação ativa nelas, já que suas famílias se dedicavam ao cultivo de verduras e hortaliças nos municípios que circundam a cidade de São Paulo.

Da capital paulista, o hábito de comer pastel se espalhou pelo país. Nos anos 1950, chegou ao Rio de Janeiro e a Belo Horizonte. Na década seguinte, foi a vez do Paraná; e, nos anos 1970, o pastel foi adotado em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Em seguida, ganhou o Nordeste, o Centro-Oeste e o Norte. Durante a viagem, foi sofrendo variações regionais — afinal, a criatividade brasileira não tem limites.

Pastelaria em feira de rua no bairro da Liberdade em São Paulo.

Pastel stand at a street market in the Liberdade neighborhood of São Paulo.





Ceagesp, centro de abastecimento em São Paulo, 1979.

Ceagesp, a supply hub in São Paulo, 1979.

EARLY-HOUR CHAT SPAWNS A BUSINESS

Rodolfo Junji Nagai would return home in the early hours on weekends. Together with some friends, the 19-year-old second-generation Japanese would run lively dance events at clubs in São Paulo's districts that rocked the young crowd amid the vibrant 70s. During one of these all-nighters in 1974, before heading home, Rodolfo decided to drop by some pastel-maker friends in his home neighborhood of Vila Carrão.

Nowadays, pastels are made by machines which speed up production and standardize even the trimming process. But back in the day it was all different. Every day, hours before leaving for the market, the pastel-makers would rollout the pastry dough and prepare the fillings by hand. The friends were hard at it when the young man showed up for a chit-chat. Up to their ears in tasks, one of the workers, half-teasing, cheekily proposed: "Since you've got nothing better to do, why don't you get some flour for us?" With nothing else to do, he agreed.

The request made sense because the pastel-makers' routine was tough: after hours of preparing the ingredients, they took everything out to the markets, returning home only late evening. The group had just one day off a week, on Mondays. This was the only day free to do housekeeping chores like washing down the Kombi van, preparing all the bits and pieces, as well as buying ingredients needed to produce the week's batch. As flour was the main ingredient, the request was understandable for these workers short of time who needed a helping hand to do the shop.

THE CORNER STORE

Some months before that night, the young man had started running a family grocery store, bar-cum-corner shop, with the aid of his sister, Salete Sumiko. The business belonged to Rodolfo's younger brother and was located in a small rented property, nestled on the corner of no. 2390 Conselheiro Carrão Avenue, marking the starting point for the future Assaí.

Shortly after taking the helm of the business, Rodolfo struck lucky when winning the jackpot on the Federal Lottery. His winnings amounted to 30,000 Cruzeiros—Brazil's currency between 1970 and 1986—, which he then used to purchase a modest land plot in Arujá, a small town situated some 40 km from São Paulo city, along with a 1967 pale blue Ford Galaxie 500, upgraded to the more luxurious LTD version. Although far from new, the automobile still turned heads: a mighty vehicle, it boasted striking lines and a potent V8 power plant which Rodolfo liked to let rip around the local streets. The small amount of money left was injected into the business as working capital.

In the grocery store/bar, one of his tasks was to prepare a cocktail invented in São Paulo in the 1950s, the rabo de gallo (or literally, "cock's tail"), a classic mix of cachaça, vermouth and Cynar served at casual bars (botequins) and bakeries. When not behind the counter, he was charged with restocking the place from CEASA, the central farmers market for fresh produce, situated in the Vila Leopoldina district on the city's West side, and from other traditional wholesalers. So the request from his friend was accepted wholeheartedly.

A SEMENTE DO ASSAÍ

O pastel está na origem do Assaí, que nasceu no bairro paulistano da Vila Carrão, na Zona Leste, conhecido pela grande concentração de japoneses vindos da Ilha de Okinawa e seus descendentes — algumas décadas atrás, esses imigrantes compunham a maioria absoluta dos pasteis que atuavam nas feiras da cidade. O atacadista começou praticamente do zero, mas já tinha um diferencial importante: atender primordialmente às necessidades desses pequenos transformadores, a maioria pessoas físicas, que iniciam atividades comerciais ou pequenos e microempreendedores que adquirem matérias-primas em redes de atacado, transformando-as em um produto final para comercialização. Nenhum atacadista — fosse ele dos maiores ou dos menores — fazia isso na época.

Assim, os pasteis foram o núcleo embrionário do modelo de negócio que se expandiria nas cinco décadas seguintes. Oferecer a praticidade de encontrar insumos de qualidade em um único lugar foi um pilar essencial para o crescimento do Assaí. Essa estratégia promoveu um bom relacionamento com os transformadores e com a própria indústria, gerando uma confiança mútua que ajudou a consolidar a empresa. No futuro, essa parceria se ampliaria para incluir pizzarias, restaurantes, lanchonetes, vendedores de cachorro-quente e muito mais, solidificando a posição do Assaí como um aliado indispensável para milhares de pequenos negócios.

UMA CONVERSA DE MADRUGADA QUE VIROU NEGÓCIO

Rodolfo Junji Nagai costumava voltar para casa tarde da noite nos fins de semana. Ao lado de alguns amigos, o nissei de 19 anos produzia, em clubes de bairros paulistanos, animados bailes, que embalavam a juventude dos meados da vibrante década de 1970. Em uma dessas madrugadas de 1974, antes de ir para casa, Rodolfo decidiu fazer uma visita aos amigos pasteis na Vila Carrão, onde também morava.

Hoje, a produção de pastéis é feita por máquinas que aceleram a produção e padronizam até o corte na medida certa. Mas naquela época era completamente diferente. Todos os dias, horas antes de sair para a feira, os pasteis esticavam a massa e preparavam os recheios manualmente. Os amigos estavam ocupadíssimos quando

o rapaz chegou para jogar conversa fora. No ritmo acelerado das obrigações, um deles, meio de brincadeira, fez uma provocação: "Já que você não tem nada para fazer, não quer comprar farinha pra gente?" Sem nada a perder, Rodolfo topou.

A proposta fazia sentido, pois a rotina dos pasteis era pesada: depois de horas de preparação, carregavam tudo para a feira e só voltavam para casa no final da tarde. Folgavam apenas um dia por semana, às segundas-feiras. Esse era o único dia que sobrava para realizar tarefas como lavar a Kombi, preparar todos os apetrechos e, ainda, comprar os ingredientes de que precisavam para a produção da semana. Como a farinha era seu principal insumo, o pedido era totalmente justificável para aqueles que tinham tempo escasso e precisavam de facilidade e agilidade na hora da compra.

Mais que um ingrediente, a farinha ajudou a criar a tradição do pastel de feira em São Paulo. Nos anos 1970, a busca por insumos impulsionou um modelo de fornecimento que transformou o varejo atacadista. Hoje, o pastel é símbolo da comida de rua brasileira, e a farinha continua essencial.

More than just an ingredient, flour helped shape the tradition of street market pastels in São Paulo. In the 1970s, the demand for supplies drove a distribution model that transformed the wholesale market. Today, pastel is a symbol of Brazilian street food, and flour remains essential.



Besides buying the flour, for a small markup, he would make deliveries direct to customers—a service not offered by any other wholesalers in the region, such as Makro and Calvo. Price was not the only benefit sought by the market traders, who also appreciated the convenience of not having to waste precious time sourcing the product.

Since Rodolfo knew many pastel-makers in the area, it was not long before they also started placing orders. In no time, besides 50kg sacks of flour, he also offered supplies including cheese, palm heart, spiced sausage and onions.

The business grew fast and Rodolfo needed to raise capital for further expansion. Thus, in 1975 he decided to let the Galaxie go. Rather than simply selling it, he organized a raffle, selling tickets across Vila Carrão and the surrounding area. The proceeds gave the business a financial boost.

At the time, most of the buying was done at the Calvo Wholesalers—a pioneering company set up in 1965 in the East region of the city whose outlet was located in Jardim Aricanduva, a district neighboring Vila Carrão. Calvo was the supplier of choice among pastel-makers of the region because it stocked their preferred brands of pretty much everything they needed. The grocery store proved strategic and doubled as a small stores to cater for the market traders.

Holding expert knowledge on the needs of his niche market, Rodolfo Nagai quickly earned the loyalty of the clientele through good customer relations and dedication to clients. So much so that, a few months later, he was unable to cope with the volume of orders and needed a right-hand man to support the operation. It was at this juncture he brought in another highly-motivated young man, Sebastião Marcelino, who would soon become a trusted associate, working at the company for decades to come. Efficient and solicitous, Sebastião did everything from fetching products to making deliveries, working the counter and carrying out stock control.

When the volume of orders peaked, Rodolfo ceased using the Calvo Wholesalers, instead buying direct from producers and major distributors, despite scant working capital and no credit line. A talented negotiator, he overcame barriers through articulate communication, securing favorable payment periods. It was not long before he was building a comprehensive relationship network with the directors of the suppliers, an asset which would prove pivotal for the future of the business.

O Ford Galaxie 500 foi lançado em 1967 como o primeiro automóvel de luxo produzido no Brasil.

The Ford Galaxie 500 was launched in 1967 as the first luxury car produced in Brazil.



O MERCADINHO

Meses antes dessa madrugada, Rodolfo Nagai começara a administrar um mercadinho familiar, misto de bar e quitanda, com a ajuda de sua irmã, Salete Sumiko. O estabelecimento pertencera ao irmão mais velho de Rodolfo, que havia montado outro negócio com um cunhado. O mercadinho ocupava um pequeno imóvel alugado, espremido em uma esquina da Avenida Conselheiro Carrão, 2.390, que se tornaria o marco zero do futuro Assaí.

Pouco tempo depois de assumir o negócio, Rodolfo teve a sorte de ganhar uma fração do primeiro prêmio da Loteria Federal. Recebeu 30 mil cruzeiros — a moeda brasileira vigente entre 1970 e 1986 —, que usou para comprar um pequeno terreno em Arujá, pequena cidade situada a cerca de 40 km da capital paulista, e um Ford Galaxie 500 azul-claro, ano 1967, modificado para a versão LTD, mais luxuosa. Apesar de um tanto rodado, o carro chamava a atenção: grandalhão, tinha linhas imponentes e um possante motor V8 que o rapaz gostava de fazer roncar pelas ruas do bairro. O pouco que sobrou foi usado como capital de giro da empresa.

No mercadinho, uma das tarefas do jovem nissei era servir um coquetel inventado em São Paulo no início dos anos 1950, o rabo de gallo, uma bebida clássica de botequins e padarias, à base de cachaça, vermute e Cynar. Quando não estava atrás do balcão, ele era responsável por abastecer o estabelecimento na Ceasa, a central atacadista de hortifrutigranjeiros situada no bairro de Vila Leopoldina, na Zona Oeste da cidade, e em alguns atacadistas tradicionais. Assim, não teve dificuldades para atender àquele pedido do amigo pasteleiro.

Além de comprar, Rodolfo entregava a farinha diretamente em domicílio — um serviço que os atacadistas da região, como Makro e Calvo, não ofereciam —, ganhando uma pequena margem. O preço não era a principal vantagem desejada pelos feirantes, mas sim a comodidade de não perder um tempo precioso para comprar o produto. Como o rapaz conhecia muitos pasteleiros do bairro, estes não demoraram a lhe fazer pedidos. Pouco tempo depois, além da farinha embalada em sacos de 50 kg, ele já ofertava insumos como queijo, palmito, calabresa e cebola.

O negócio crescia rapidamente, e Rodolfo precisava levantar mais recursos para expandi-lo. Assim, em 1975, resolveu se desfazer do Galaxie. Em vez de simplesmente vendê-lo, organizou uma rifa, cujos números saíram vendendo pela Vila Carrão e adjacências. O valor arrecadado deu um pequeno impulso ao empreendimento.

Nessa época, boa parte das compras era feita na Calvo Atacadista — empresa fundada em 1965, pioneira na Zona Leste da cidade com sua loja localizada no Jardim Aricanduva, bairro vizinho da Vila Carrão. A Calvo era o fornecedor favorito dos pasteleiros da região porque tinha as marcas preferidas de boa parte de tudo de que precisavam. Já o espaço do mercadinho era estratégico e acabou por funcionar como um pequeno estoque para servir aos feirantes.

Por isso, e sendo profundo conhecedor das necessidades do nicho em que atuava, Rodolfo Nagai fidelizou rapidamente a freguesia pelo bom relacionamento e pela atenção dispensada aos clientes. Tanto que, alguns meses depois, já não conseguia dar conta dos pedidos. Precisava de um “braço direito” na parte operacional. Contratou outro jovem cheio de disposição, Sebastião Marcelino, que aos poucos se tornaria seu homem de confiança e trabalharia durante décadas na empresa. Eficiente e solícito, Sebastião fazia de tudo: buscava os produtos, fazia entregas, atendia no balcão, controlava o estoque...

Quando o volume de pedidos atingiu um nível significativo, Rodolfo deixou de se abastecer na Calvo Atacadista e passou a comprar diretamente da indústria e de grandes distribuidores, apesar de dispor de pouquíssimo capital de giro e nenhum crédito. Negociador talentoso, ele contornava as dificuldades com muita conversa, conseguindo bons prazos para o pagamento. Aos poucos, foi construindo uma ampla rede de relacionamento com diretores das empresas fornecedoras, algo que se tornaria fundamental para o futuro do negócio.



Bilhetes da Loteria Federal do Brasil dos anos 1970.

Brazilian Federal Lottery tickets in the 1970s.

O nome Assaí vem da
palavra japonesa
asahi,
cuja pronúncia é "assari"
e que significa
sol nascente

*The name Assaí comes from the Japanese word asahi,
pronounced "assari", and means the rising sun.*

A loja da Vila Carrão fornecia insumos em grandes quantidades, como farinha e outros produtos essenciais.

The Vila Carrão store provided supplies in bulk, such as flour and other staples.



VILA
CARRÃO

1974

The Assaí Brand

EN

Sales took off, but this did not stop Rodolfo from pursuing a new business activity, parallel to the service provided to market traders. He noted that the large amounts of onions he purchased from producers in Rio Grande do Sul state would also be of interest to the supermarkets, a segment which was growing rapidly at the time.

Therefore, in 1978 he leased a large storage room on the same avenue, facing the grocery store, and took the business forward. Besides onions, he started buying potatoes and garlic, which would arrive by the truckload. In the warehouse, the products were stocked and then repackaged into smaller volumes.

While racking his brains over what to call the now developed business, Rodolfo discovered the registered name Nagai was already in use. The name belonged to a company in Santo André city, Nagai & Sons Ltd., who distributed rice and beans under the brand name Karinhoso. He needed to find another name and quickly. So he drew on his Japanese lineage.

His father Junzo Nagai had immigrated to Brazil at a young age, working as a land surveyor—a professional who determines the boundaries of properties, albeit rural or urban, collecting and charting data for legal documents. In 1932, together with six Japanese compatriots, he founded the town of Assaí in Paraná state, today part of the Metropolitan Area of Londrina. Shun Nagai, Rodolfo's uncle, was head of the Asahi Shimbun, one of the biggest and most

traditional newspapers in Japan. Rodolfo draw on these references, the city and newspaper, to name the company Assaí Comercial Atacadista e Empacotamento Ltda, where Asahi stands for "rising sun" in Japanese. The letter "h" was dropped to aid pronunciation, but the relevance and value of the meaning was what counted and is upheld to this day, with the rising sun still featuring in the visual identity of the brand.

The packaged products soon carried the Assaí brand name, stamped on the packaging in in Oriental-style lettering. The first client was Cooperhodia, Cooperativa de Consumo dos Empregados, a Rhodia company now called Coop, which purchased garlic from Santo André, a city on the outskirts of São Paulo. Unknown in the market, the businessman was introduced to the President of the Cooperative by a mutual friend. Soon after, a professional salesperson was recruited, securing the company's largest client: the Morita supermarkets chain, operating 71 stores at the time.

Although lucrative, the packaging line of business was short-lived. Rodolfo decided to focus efforts on the roots of the business which, despite being a small niche, was growing steadily. The upshot of this success was that the cramped 90 m² grocery store could no longer meet the needs of the clientele who, in the early 1980s, would flock from all over Greater São Paulo. Larger premises would soon need to be found.



ASSAI

A MARCA Assaí

As vendas iam de vento em popa, o que não impediu o rapaz de se lançar em uma nova atividade, paralelamente ao atendimento aos feirantes. Ele percebeu que as grandes quantidades de cebola que comprava de produtores do Rio Grande do Sul poderiam interessar aos supermercados, um segmento que começava a crescer com força na época.

Assim, em 1978, alugou outro salão na mesma avenida, bem em frente ao mercadinho, e deu continuidade ao negócio. Além da cebola, começou a comprar batata e alho, que chegavam em grandes carretas. No salão, os produtos eram estocados e posteriormente acondicionados em pequenas embalagens.

Enquanto quebrava a cabeça sobre como chamar o negócio que evoluía, Rodolfo constatou que o nome Nagai já havia sido registrado. Pertencia a uma empresa de Santo André, município limítrofe a São Paulo, a Nagai & Filhos Ltda., que distribuía arroz e feijão com a marca Karinhoso. Era preciso achar outro nome rapidamente. Ele então recorreu à sua origem japonesa.

Seu pai, Junzo Nagai, imigrou ainda jovem para o Brasil, onde trabalhou como agrimensor — profissional que determina os limites das propriedades, sejam elas rurais ou urbanas, coletando e fornecendo dados para documentos legais. Em 1932, ao lado de seis japoneses, fundou a cidade de Assaí, no Paraná, que hoje integra a região metropolitana de Londrina. Shun Nagai, tio de Rodolfo, era presidente do

Asahi Shimbun, um dos maiores e mais tradicionais jornais do Japão. Rodolfo juntou essas referências, a cidade e o jornal, batizando a empresa como Assaí Comercial Atacadista e Empacotamento Ltda. Asahi significa “sol nascente” em japonês. Para facilitar a pronúncia do nome pelos brasileiros, a letra “h” foi suprimida, mas a relevância do significado era o que mais tinha valor e se mantém até hoje, com o sol nascente ainda presente na identidade visual da marca.

Os produtos empacotados logo receberam a marca Assaí, estampada na embalagem com letras desenhadas em um vago estilo oriental. O primeiro cliente foi a Cooperhodia, Cooperativa de Consumo dos Empregados da Rhodia, atual Coop, que comprava alho desde a cidade de Santo André. Desconhecido no mercado, o jovem empresário Rodolfo Nagai foi apresentado ao presidente da cooperativa por um amigo em comum. Pouco depois, já contava com a ajuda de um vendedor profissional, que conquistou o maior cliente da empresa, a rede de supermercados Morita, com 71 lojas na época.

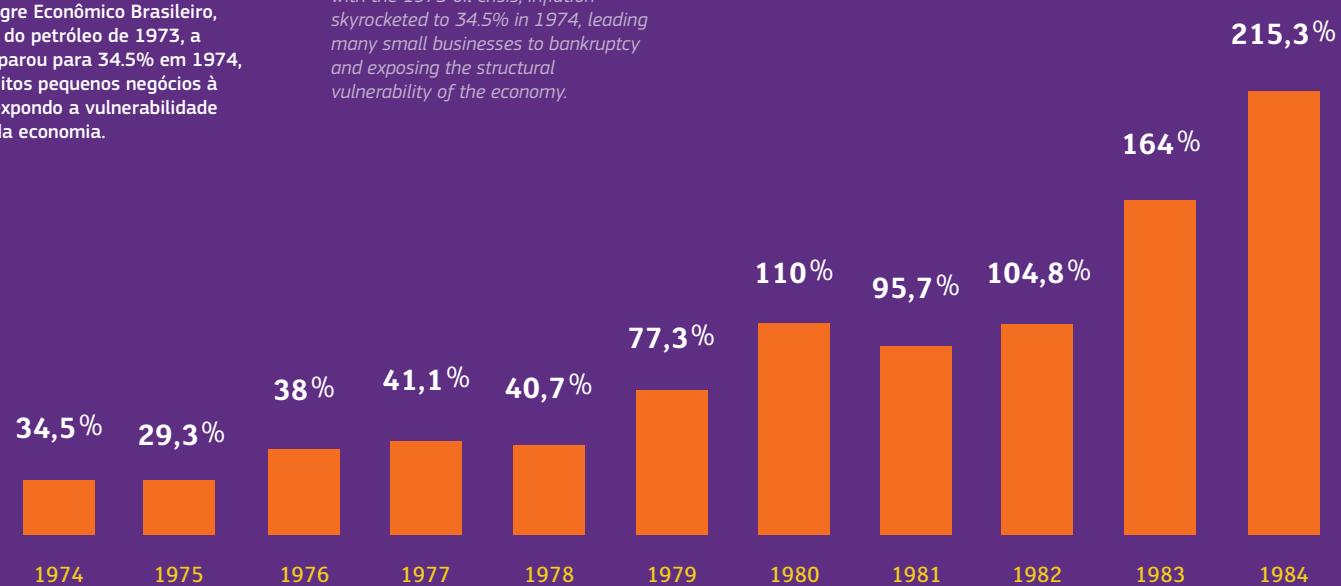
Embora fosse lucrativa, a atividade de empacotamento não teve vida longa. Rodolfo decidiu focar seus esforços no negócio inicial, que, apesar de estar concentrado em um pequeno nicho, crescia sem parar. Prova disso é que já fazia algum tempo que os 90 m² da acanhada mercearia não eram suficientes para atender à clientela, que no início dos anos 1980 vinha de toda a Grande São Paulo. Era preciso encontrar um lugar maior sem demora.

TAXA DA HIPERINFLAÇÃO NO BRASIL

Após o Milagre Econômico Brasileiro, com a crise do petróleo de 1973, a inflação disparou para 34,5% em 1974, levando muitos pequenos negócios à falência e expondo a vulnerabilidade estrutural da economia.

BRAZILIAN HYPERINFLATION RATE

After the Brazilian Economic Miracle, with the 1973 oil crisis, inflation skyrocketed to 34.5% in 1974, leading many small businesses to bankruptcy and exposing the structural vulnerability of the economy.



EN

Economic background (1974—1980)

The economic climate at the time was highly unstable, marked by an unprecedented global crisis. The oil crisis, which erupted in 1973, had a devastating impact on the world economy due to a total dependence on this energy source. Price per barrel of oil, previously US\$ 3, soared to US\$ 12 in just 3 months.

This brought to an abrupt end the great prosperity Brazil had enjoyed since 1968, referred to as the “economic miracle”. Up to this turning point, Gross Domestic Product (GDP) had reached dizzying heights, with growth rates of 10% a year as a result of a government-backed development project grounded in heavy investment in strategic sectors, funded by cheap and abundant external credit.

From 1974, international prices of raw materials rose significantly. In parallel, the external debt, interest rates, inflation index and unemployment levels all increased. External debt, which stood at US\$ 13.8 billion in 1973, had swollen to US\$ 52.8 billion by 1978. The inflation rate, which hovered around 15.6% in 1973, had reached 40.7% by 1978. The economic model based on high external indebtedness had collapsed.

The situation was to worsen with the onset of the second oil crisis in 1979, which led to an escalation in international interest rates, triggering the deepest recession seen in industrialized countries since World War Two.

The consequences of the crisis were particularly harsh in Brazil. The long-time dependence on imported oil, coupled with huge payment of interest and loans to external creditors, led to stagnation in investment.

Inflation continued its climb, reaching record-highs in both 1979 and 1980, at 77.3% and 110%, respectively, whilst GDP shrank by -4.39%, the first actual decrease in the indicator since national statistical records began. This was a gloomy and highly challenging scenario.

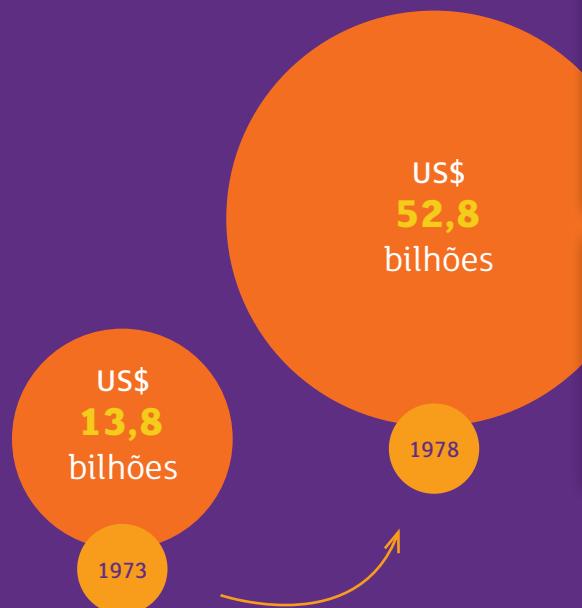
Amid this complex backdrop, a period of adjustments and uncertainties ensued. The government adopted austerity measures and sought to renegotiate the external debt, but the situation was hampered by the recession and rampant inflation.

Evolução da dívida externa no Brasil

Entre o final de 1973 e 1978, a dívida externa mais que triplicou, registrando um aumento significativo de aproximadamente 283%.

BRAZIL'S EXTERNAL DEBT

Between the end of 1973 and 1978, the external debt more than tripled, with a significant increase of approximately 283%.



Durante o período de 1970 a 1986, o Cruzeiro foi a moeda oficial do Brasil.

During the period from 1970 to 1986, the Cruzeiro was Brazil's official currency.

Contexto econômico (1974 — 1980)

O contexto econômico da época era bastante instável, marcado por uma crise global sem precedentes. O choque do petróleo, que explodiu em outubro de 1973, teve um impacto devastador na economia mundial devido à dependência total dessa fonte de energia. O preço do barril, que era de cerca de US\$ 3, subiu para US\$ 12 em apenas três meses.

Isso colocou um ponto final no período de bonança que o Brasil viveu a partir de 1968, conhecido como "milagre econômico". Até então, o Produto Interno Bruto (PIB) apresentara altas nunca vistas antes, crescendo a uma média superior a 10% ao ano, graças ao projeto de desenvolvimento conduzido pelo governo, assentado em fortes investimentos em setores estratégicos, por sua vez financiados com crédito externo abundante e barato.

A partir de 1974, os preços internacionais das matérias-primas sofreram elevações significativas. Paralelamente, a dívida externa, as taxas de juros, o índice de inflação e o desemprego cresceram. A dívida externa brasileira, que no fim de 1973 era de US\$ 13,8 bilhões, atingiu US\$ 52,8 bilhões em 1978. A inflação, que estava em 15,6% em 1973, chegou a 40,7% em 1978. O modelo econômico baseado no alto endividamento externo entrou em colapso.

A situação se agravou com o segundo choque do petróleo, em 1979, que provocou uma escalada das taxas de juros internacionais, desencadeando a maior recessão nos países industrializados desde o fim da Segunda Guerra Mundial.

As consequências da crise foram particularmente severas no Brasil. À antiga dependência de importação de petróleo, somou-se um vultoso pagamento de juros e amortizações aos credores externos, levando a uma estagnação dos investimentos.

A inflação continuou sua trajetória ascendente, batendo recordes sucessivos em 1979 e 1980, atingindo 77,3% e 110%, respectivamente, enquanto em 1981 o PIB encolheu 4,39%, a primeira queda real do indicador em toda a historiografia nacional estatisticamente documentada. Era um quadro sombrio e altamente desafiador.

Em meio a esse panorama complexo, começou um período de ajustes e incertezas. O governo adotou medidas de austeridade e buscou renegociar a dívida externa, mas a situação se complicou devido à inflação fora de controle e à recessão.

EN

Market landscape (1974—1980)

Assaí was set up during a period when the wholesale sector was undergoing significant changes with the arrival of the Dutch company Makro, who had inaugurated their first store in São Paulo's Vila Maria district in 1972. Besides being the first transnational company to operate in the Brazilian retail market, Makro Wholesalers introduced a self-service system—also known as cash-and-carry—in Latin America.

The first ever cash-and-carry outlet was opened in 1964, when Otto Beisheim founded Metro in Mülheim, Germany. Under this model, clients can pick products, sold in bulk, directly off the shelves, without the intervention of sales staff. Other factors that cut operating costs and allowed lower prices were simplified logistics, with merchandise sold directly off pallets stocked in the stores, akin to a distribution center open to clients, with forklifts circulating, scant lighting, rough industrial flooring and no air-conditioning.

Makro implemented this model, selling boxed products to small and medium sized commercial enterprises such as hotels, bars, restaurants, bakeries and other businesses, at competitive prices. Access to stores was by client membership card, available only to registered companies. This card worked like a membership, characterizing the concept of a retail club. Over the decades that followed, the model underwent numerous

changes, allowing admission to end consumers, in step with the evolving Brazilian market.

Meanwhile, the supermarkets segment gained traction during the 1970s as the predominant retail model in Brazil, eclipsing traditional retailers of foods which were hitherto mostly family-run concerns. According to data from NielsenIQ, the market share of supermarkets in foods distribution increased from 26% in 1970 to 74% a decade later.

Another type of store emerged during this period in the form of the hypermarket, introduced in Brazil in 1971 by the Pão de Açúcar Group, with the first store of the Jumbo chain inaugurated in Santo André city, São Paulo state. Hypermarkets offered a broader range of products than traditional supermarkets, including home appliances, clothing, household items, toys and a wider variety of fare in the fishmongers, delicatessen, butchers and bakery sections.

The model consolidated further from 1975, when the French chain Carrefour set up shop in Brazil, opening a hypermarket on the Marginal Pinheiros expressway covering over 10,000 m² of retail space. Hypermarkets adopted a new approach to store location, with sites situated outside city centers, given the vast store footprints, besides the need for parking and warehousing.

EVOLUÇÃO DO SETOR

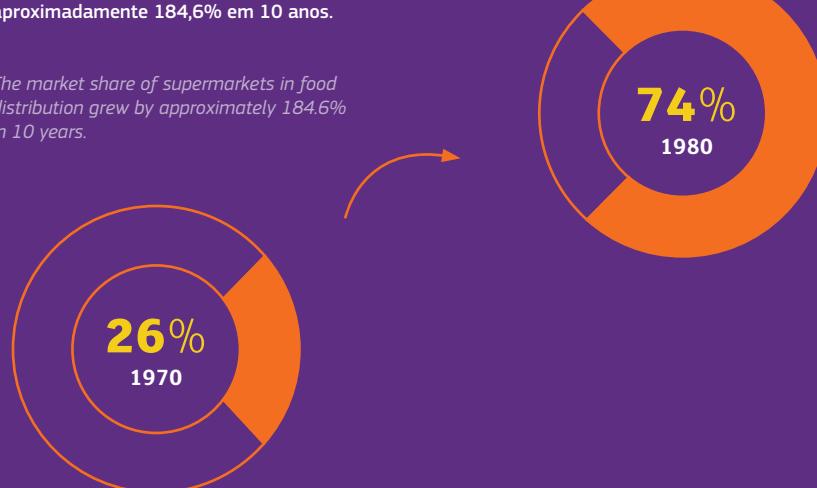
O Assaí foi criado em uma época na qual o setor de varejo alimentar passava por transformações significativas.

SECTOR EVOLUTION

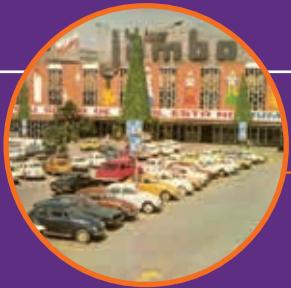
Assaí was established during a period when the food retail sector was undergoing significant transformations.

A participação dos supermercados na distribuição de alimentos cresceu aproximadamente 184,6% em 10 anos.

The market share of supermarkets in food distribution grew by approximately 184.6% in 10 years.



Dados /Data: NielsenIQ



● 1971

Hipermercados são introduzidos no Brasil com a primeira loja da rede Jumbo.

Hypermarkets were introduced in Brazil with opening of first Jumbo store.

● 1972

A primeira marca internacional a abrir o modelo de atacado alimentar no Brasil foi a holandesa Makro. Após cerca de 50 anos no país, começou um processo de saída a partir de 2020. O encerramento completo das operações ocorreu em 2023.

Dutch company Makro was the first international brand to introduce the cash-and-carry model in Brazil. After 50 years in the country, it began exiting in 2020, fully winding down operations in 2023.

● 1975

Rede francesa Carrefour entrou no Brasil, abrindo um hipermercado em São Paulo.

French chain Carrefour entered Brazil, opening a hypermarket in São Paulo.

Panorama de mercado (1974 — 1980)

Na década de 1970, o setor de supermercados se consolidou como o modelo de varejo predominante no Brasil, superando o comércio tradicional de alimentos, até então majoritariamente familiar. A participação dos supermercados na distribuição de alimentos aumentou de 26% em 1970 para 74% no início da década seguinte, segundo dados da NielsenIQ.

Simultaneamente, novos formatos de lojas emergiram, como os hipermercados e o atacado de autoserviço. O conceito de hipermercado foi introduzido no Brasil em 1971 pelo Grupo Pão de Açúcar, com a inauguração da primeira loja da rede Jumbo em Santo André, no estado de São Paulo. Esses hipermercados ofereciam uma gama mais ampla de produtos do que os supermercados tradicionais, incluindo eletrodomésticos, roupas, utilidades domésticas, brinquedos e uma maior variedade de itens nas seções de peixaria, frios, açougue e padaria.

O modelo se fortaleceu ainda mais em 1975, quando a rede francesa Carrefour entrou no país, abrindo um hipermercado na Marginal Pinheiros, em São Paulo, com mais de 10 mil m² de área de vendas. Os hipermercados adotaram um novo padrão de localização, situando-se fora das áreas centrais devido à necessidade de grandes espaços para a construção das lojas, além de estacionamento e depósitos.

O setor de atacado também passou por transformações significativas nesse período, com a chegada da empresa holandesa Makro, que havia inaugurado sua primeira loja no bairro da Vila

Maria, em São Paulo, em 1972. Além de ser a primeira companhia transnacional a operar no comércio brasileiro, o Makro Atacadista introduziu o sistema de autoserviço — também conhecido como *cash and carry* — na América Latina.

No mundo, o primeiro estabelecimento de *cash and carry* foi aberto em 1964, quando Otto Beisheim fundou a Metro em Mülheim, na Alemanha. Nesse modelo, os clientes podiam escolher os produtos, vendidos em grandes quantidades, diretamente nas prateleiras, sem a intermediação de vendedores. Outros fatores que contribuíram para a redução dos custos operacionais e permitiam preços mais baixos incluíam uma logística simplificada, com o estoque organizado em porta-paletes dentro da própria loja, que funcionava praticamente como um centro de distribuição aberto ao cliente, com empilhadeiras circulando, iluminação escassa, piso rústico e ausência de ar-condicionado.

O Makro implementou esse modelo, vendendo produtos em caixas fechadas para pequenos e médios estabelecimentos comerciais, como hotéis, bares, restaurantes, padarias e outros negócios, oferecendo preços competitivos. O acesso às lojas exigia um cartão de cliente, disponível apenas para pessoas jurídicas. Esse cartão funcionava de maneira semelhante ao de uma associação, o que caracteriza o conceito de clube de compras. Nas décadas seguintes, o modelo foi acompanhando a evolução do mercado brasileiro e passou por adaptações, abrindo espaço também para o consumidor final.

A PRIMEIRA FASE de expansão

FIRST PHASE OF EXPANSION

Assaí's expansion of stores and operations followed a strategic vision aimed at serving small and micro-entrepreneurs. The focus on diversifying products and services was essential in consolidating the company's success. Furthermore, investments in technological innovations and the implementation of self-service fueled its organic growth. Without relying on large advertising campaigns, Assaí stood out by prioritizing quality customer service and impeccable store organization, becoming one of the largest wholesalers in Brazil.

A expansão de lojas e operações do Assaí seguiu uma visão estratégica voltada para atender pequenos e microempreendedores. O foco na diversificação de produtos e serviços foi fundamental para consolidar o sucesso da empresa. Além disso, o investimento em inovações tecnológicas e a implementação do autoserviço impulsionaram seu crescimento de forma orgânica. Sem depender de grandes campanhas publicitárias, o Assaí destacou-se ao priorizar a qualidade no atendimento e a organização impecável das lojas, tornando-se um dos maiores atacadistas do Brasil.



Loja da Rua Manilha com a icônica frase "TUDO PARA PASTELEIROS" em destaque, reafirmando o compromisso de Rodolfo Nagai em fornecer tudo o que os feirantes precisavam, desde insumos até equipamentos.

Store on Manilha Street featuring the iconic phrase "EVERYTHING FOR PASTEL VENDORS" highlighting Rodolfo Nagai's commitment to providing all the essentials, from ingredients to equipment.

VILA
CARRÃO



INAUGURAÇÃO

da nova loja

Rodolfo Nagai esquadrinhou a Vila Carrão em 1980 à procura de um espaço adequado para abrigar a empresa. Encontrou o lugar perfeito na Rua Manilha, 42, que hoje é considerada a loja número 1 do Assaí Atacadista. O endereço ficava a exatos 1.400 metros da antiga sede. Com cerca de 1.200 m² de área construída, era 13 vezes maior que o Mercadinho. Além de espaço para instalar os escritórios administrativos, tinha estacionamento, algo que, longe de ser um detalhe, era um trunfo fundamental para o negócio continuar sua trajetória ascendente. Rodolfo comprou o imóvel e decidiu rebatizar a empresa sucessora do mercadinho, que passou a se chamar Assaí Comercial Importadora Ltda. O jovem empreendedor arregaçou as mangas imediatamente para apressar a inauguração da loja, que aconteceu às 19 horas de um domingo, dia 11 de outubro de 1981, véspera do seu aniversário.

A garoa tipicamente paulistana que caiu naquela noite não afugentou os convidados, que o *São Paulo Shimbun* — jornal da coletividade nipônica e único veículo de comunicação a noticiar o evento, colocando-o na primeira página — estimou em aproximadamente duas mil pessoas. A festa foi um sucesso. A programação incluiu um coquetel caprichado e um show da cantora Diva Maria. Conhecida por sua voz potente e afinada — cujo timbre tinha semelhança com o de Angela Maria —, ouvida em gravações de vinil e em apresentações em casas noturnas, a cantora arrebatou o público. De acordo com o *Shimbun*, os convidados eram sobretudo “feirantes pasteleiros de todos os cantos de São Paulo”, que ficaram extasiados quando Diva Maria interpretou algumas canções em japonês.

Organizar uma celebração de inauguração com fornecedores, clientes e amigos foi a maneira encontrada pelo empresário para fazer publicidade, pois não dispunha de outra ferramenta de divulgação. A festa de abertura se revelou um poderoso instrumento de marketing e acabou se tornando uma tradição que atravessaria toda a história da empresa.

TUDO PARA PASTELEIROS

A estratégia de Rodolfo Nagai e sua equipe era completamente diferente daquela dos grandes atacadistas já bem estabelecidos, que priorizavam o volume. Como o Assaí não tinha porte para competir diretamente com eles, sua tática era se esmerar em oferecer tudo dentro do nicho de sua clientela, evitando que precisassem comprar em outro lugar.

Um bom exemplo desse esforço eram os produtos destinados aos pasteis, cujo conjunto de itens cresceu significativamente nas novas instalações. Desde os tempos do antigo mercadinho, além de farinha, muçarela, cebola e óleo de soja em latas de 18 litros, eram vendidos artigos específicos, como espátulas e escumadeiras. A lista aumentou e passou a incluir estruturas metálicas e lona para barracas de feira, batas, toucas, jalecos, fogões e freezers (verticais e horizontais).

Por isso, não se pode dizer que houve exagero quando a frase “TUDO PARA PASTELEIROS” foi colocada em letras garrafais na fachada da loja. Ao lado da frase, o logotipo da empresa trazia a primeira versão do Sol como elemento central da marca — característica presente até hoje — e um tacho no fogo com pastéis sendo fritos. Era impossível ser mais explícito.



Tradicional saco de papel para pastel, um clássico das feiras brasileiras.

Traditional paper bag for “pastel” a staple of Brazilian street markets.

Inauguration of the new store

EN

In 1980, Rodolfo Nagai scoured Vila Carrão in search of suitable premises to house his business. And he found the perfect spot on 42, Manilha Street, today considered Assaí Wholesaler's very first store. It was situated no less than 1400 meters from the original headquarters. Covering a built area of some 1,200 m², it was 13 times larger than the grocery store. Besides serving as a space to set up administration offices, it boasted a parking lot, an amenity which, far from being a mere detail, was fundamental for the business to continue to expand. He purchased the building and decided to rename the successor to the grocery store as Assaí Comercial Importadora Ltda. The young entrepreneur rolled up his sleeves straight away to speed up inauguration of the store, which took place on a Sunday evening at 7pm on 11th October 1981, the eve of his birthday.

The typical São Paulo drizzle that night did not deter the guests who, according to the front page of the São Paulo Shimbun—the Japanese community newspaper and only news media to report the event, numbered roughly 2,000 strong. The party was a resounding success. The schedule of events included generous cocktails and a show featuring the singer Diva Maria. Known for her powerful pitch-perfect vocals—with a tone akin to that of Angela Maria—, and listened to on vinyl records and at shows in nightclubs, the singer brought the house down. According to Shimbun, the guests were mostly “pastel market vendors from all over São Paulo”, who were ecstatic when Diva Maria interpreted some songs in Japanese.

Organizing an inauguration celebration involving suppliers, clients and friends was the businessman's way of generating publicity, since it was the only means at his disposal. The opening party proved an effective marketing tool and became something of a tradition that would permeate the history of the company.

EVERYTHING “UNDER THE SUN” FOR PASTEL VENDORS

The strategy adopted by Rodolfo Nagai and his team was completely different to that of other major wholesalers, who instead prioritized sales volume. Given that Assaí was not big enough to compete head-to-head with the large outlets, its tactic was to strive to offer everything within their clientele's niche, so customers were not forced to look elsewhere.

This effort is exemplified by the products for pastel-makers, whose range of items increased significantly at the new premises. Since the time of the older grocery store, besides flour, mozzarella, onion and soybean oil in 18-liter drums, specific utensils such as spatulas and skimmers were sold. The list of these items grew longer to include metal structures and tarps for market stalls, along with catering smocks, headdresses, cooking aprons, and both chest and upright freezers.

Hence, it was no exaggeration when the signage “Everything for pastel-makers” in big bold letters adorned the shop front. Alongside the phrase, the company logo bore the first version of the Sun as the central element of the brand—a feature retained to this day—plus a pan on the fire frying pastels. It could not have been more explicit.



Rodolfo Nagai
Fundador do Assai.

Founder of Assai.

DIVERSIFYING THE CLIENTELE

Lunchmeats, dairy products and meat drew a growing number of pizza parlors, diners, hotdog stands, bars and restaurants. Thus, the company took the first step toward expanding the so-called "value offer"—to cater increasingly better for the needs of small transformers—and a more diverse clientele. For deliveries, Assai equipped the company with a fleet of trucks.

After some years, in the mid-1990s, the butcher's was unable to meet the high demand. This shift was largely due to the increased purchasing power of the population following the government's Real Plan introducing a new stronger currency. Rodolfo decided to close down the butcher's and set up another one across the street from the store. The new outlet was soon selling high-quality cuts to restaurants and to the steadily growing stream of end customers. The sales volumes reached impressive highs, exceeding 50 tons of meat per month. Assai's personnel department was installed on the floor above the meat department.

Another factor that helped attract new clients was field sales, which commenced in 1982. This sales approach—where sales are made by telephone or travelling sales reps—grew to the point where outside revenues equaled those of the physical store. The business won over transformers across almost 40 cities in Greater São Paulo, as well as in Campinas, Sorocaba and Piracicaba, key cities in the region.

FAMILY BUSINESS WITH COUNTER SERVICE

Despite the root and branch changes, the way the business was run remained traditional, only with many more staff. At the counter, service staff would jot down clients orders in a notebook, a copy of which was then dispatched to the pickers. The pickers selected the merchandise from stock, always sold in sealed boxes. Bulk products sold by weight, such as fresh cheese, were weighed out and wrapped by the counter staff. The client was then given a dock number where their vehicle would be loaded by the pickers.

Rodolfo's sister, Salete Sumiko, a partner since the grocery store days, continued to oversee the everyday running of the store. In 1987, another family member, Luiz Kogachi, joined the company to handle the commercial side of the operation, becoming a business partner.

DIVERSIFICAÇÃO DA CLIENTELA

Os frios, os laticínios e a carne começaram a atrair um número crescente de pizzarias, lanchonetes, dogueiros, bares e restaurantes. Dessa forma, a empresa deu o primeiro passo para expandir o que hoje se chama proposta de valor — atender cada vez melhor às necessidades dos pequenos transformadores — a uma clientela mais diversificada. Para as entregas, o Assaí equipou a empresa com uma pequena frota de caminhões.

Anos depois, em meados da década de 1990, o açougue ficou pequeno para atender à demanda. Isso se deveu, em grande parte, ao aumento do poder de compra da população, promovido pelo Plano Real. Rodolfo decidiu fechar o açougue e abrir outro, maior, na própria Rua Manilha, bem em frente à loja. A nova unidade rapidamente passou a vender cortes de alta qualidade para restaurantes e também para o consumidor final, que chegava pouco a pouco. O volume de vendas tornou-se bastante significativo, ultrapassando as 50 toneladas por mês. No andar superior do açougue, funcionava o Departamento de Pessoal do Assaí.

Outro fator que contribuiu para atrair novos clientes foram as vendas externas, que haviam começado em 1982. Essa modalidade de venda — feita por telefone ou por vendedores itinerantes — se desenvolveu bastante, atingindo um faturamento equivalente ao da loja física, conquistando transformadores de quase quarenta cidades da Grande São Paulo, além de Campinas, Sorocaba e Piracicaba, importantes municípios da região.

EMPRESA FAMILIAR, ATENDIMENTO NO BALCÃO

Apesar das profundas mudanças, a maneira de operar do Assaí permaneceu artesanal, mas com muito mais colaboradores. No balcão, algumas atendentes anotavam os pedidos dos clientes em um tâlão, que era enviado aos separadores. Esses funcionários pegavam as mercadorias no estoque, que sempre eram vendidas em caixas fechadas. Produtos a granel, como azeitonas ou queijo fresco, eram pesados e embalados pelas próprias balconistas. Em seguida, elas informavam ao cliente o número da doca onde deveria estacionar seu veículo para ser carregado pelos separadores.

Salete Sumiko, a irmã de Rodolfo Nagai que o acompanhava desde os tempos do mercadinho, continuou gerenciando o dia a dia da loja. Em 1987, outro familiar, seu cunhado Luiz Kogachi, se juntou à empresa para cuidar da parte comercial e da operação, tornando-se sócio.



Biggest retailer of mozzarella

EN

Always with an eye to the product characteristics, Assaí realized they could take advantage of the highly seasonal production of milk and, hence, of cheese, a cycle which affected prices. During the winter months, production declined and prices rose substantially. Therefore, the company began accumulating large stocks of mozzarella, their leading dairy product. This strategy was so successful that, in 1985, Assaí was recognized as the biggest retailer of mozzarella in the city, becoming the go-to wholesaler in the region for pastel outlets, pizza parlors and diners.

From the early 1990s, Assaí began launching products under their own brand name in a move to instill customer loyalty and improve the visibility of the company. The first such items were high turnover products, such as ketchup, mustard and mayonnaise, which transformers such as diners and hotdog stands offered their clients. These products were initially packaged in plastic bottles and later replaced by small sachets. Mozzarella was next in line. The number of own-brand products grew steadily to reach some 500 items, making up 10% of sales revenues.

The gradual introduction of information technology also began slowly. The first computer was installed at the counter, replacing the manual system of carbon copy note pads. Counter staff punched in codes of the products ordered by the client, together with the order, and the invoice was printed off automatically.

The next stage saw the adoption of the self-service model, a system successfully implemented by Makro a couple of decades earlier. This advance allowed Assaí to better serve end consumers, a fast growing sector of clientele. To make self-service viable, the company began selling products in six packs. When clients wanted a lower quantity, the service staff would split these packs. The trusty old counter service lived on for many years, as the small transformers were used to this more personalized style of service. Aside from this, the look of the store was that of a supermarket, albeit stripped down.



SERIES OF ADVANCES

However, the entrepreneur was far from done. As the perishable nature of these seasonal products precluded long stocking periods, he saw an opportunity to get into the dairy business. In 1992, Rodolfo Nagai and Luiz Kogachi acquired their first dairy, in Guairaçá, a small town situated in the north of Paraná state. The company ushered in modern production techniques to ensure longer product validity, and supplied solely Assaí.

The initiative took off to such an extent that, in the years to come, the pair went on to buy several small dairies in the states of Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais and Rondônia, becoming important players in this market. Besides mozzarella, the companies also produced semi-hard yellow Prato cheese, uncured white Fresco cheese and cream cheese spread, among others, sold under the brand names 4M, São José, Cambuí, Heloísa and Clara Milk. The dairies ran by the duo soon supplied around 40% of all cheese sold by Assaí.

O MAIOR REVENDEDOR de muçarela

Ante às características dos produtos, o Assaí notou que podia tirar proveito da grande sazonalidade na produção de leite e, consequentemente, de queijo, fato que impactava os preços. No inverno, a produção diminuía e os preços subiam bastante. Assim, a empresa começou a fazer grandes estoques de muçarela, seu carro-chefe em matéria de laticínios. A iniciativa deu tanto resultado que, em 1985, o Assaí foi reconhecido como o principal revendedor de muçarela da cidade de São Paulo, tornando-se referência regional de atacado para pastelarias, pizzarias e lanchonetes.

Já no início dos anos 1990, o Assaí começou a lançar produtos com sua própria marca, com o objetivo de fidelizar os clientes e aumentar a visibilidade da empresa. Os primeiros itens foram produtos de alta rotatividade, como ketchup, mostarda e maionese, que transformadores, principalmente lanchonetes e dogueiros, ofereciam a seus clientes. Inicialmente, esses produtos vinham em frascos de plástico, mais tarde substituídos por pequenos sachês. Em seguida, foi a vez da muçarela. O número de produtos de marca própria cresceu gradualmente, chegando a aproximadamente 500 itens, representando cerca de 10% do faturamento.

A informatização também começou de forma gradual. O primeiro computador foi instalado no balcão, abolindo as antigas anotações manuais em talões com papel-carbono. As balconistas inseriam os códigos dos produtos solicitados pelo cliente, digitavam o pedido e a nota fiscal era gerada automaticamente.

O passo seguinte foi a adoção do modelo de autosserviço, que o Makro havia implantado com sucesso no Brasil cerca de duas décadas antes. Com isso, o Assaí passou a atender com mais agilidade ao consumidor pessoa física, uma clientela que se tornava cada vez maior. Assim, a empresa começou a vender pacotes de produtos com seis unidades. Caso o cliente quisesse quantidades menores, as balconistas fracionavam esses pacotes. Já o bom e velho balcão ainda sobreviveu durante alguns anos, porque os pequenos transformadores estavam habituados a esse modo de atendimento mais personalizado. Apesar disso, o aspecto da loja ficou parecido com o de um supermercado, porém muito mais despojado.

SEQUÊNCIA DE AVANÇOS

No entanto, Rodolfo não estava totalmente satisfeito. Como a qualidade dos produtos da época não permitia estocá-los por períodos mais longos, o empresário viu nisso uma oportunidade e decidiu entrar no ramo de laticínios. Em 1992, ele e Luiz Kogachi compraram seu primeiro laticínio, em Guairaçá, uma pequena cidade no norte do Paraná. A empresa adotou modernas técnicas de fabricação para garantir maior prazo de validade aos produtos e fornecia exclusivamente para o Assaí.

A ideia funcionou tão bem que, nos anos seguintes, ambos fundaram ou compraram vários pequenos laticínios nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Rondônia, tornando-se importantes atores nesse mercado. Além da muçarela, as empresas também produziam queijo prato, queijo fresco e requeijão, entre outros, com marcas como 4M, São José, Cambuí, Heloísa e Clara Milk. Os laticínios da dupla chegaram a fornecer cerca de 40% dos queijos vendidos pelo Assaí.



Os produtos de marca própria do Assaí se expandiram ao longo do tempo, alcançando cerca de 500 itens e representando 10% do faturamento.

Assaí's private label products expanded over time, reaching around 500 items and accounting for 10% of total revenue.

In order for the self-service to operate, a number of processes needed to be redesigned. Thus, the store's first two automated cash tills came online. These were bulky devices, very different from those in use today, and equipped with front-end till software—a tool which aided the process of effecting payment, registering sales, issuing invoices, as well as stock control. Gradually, the pool of cash tills grew to 18.

In parallel, the store underwent a series of refurbishments and expansions during the 1990s. Small properties flanking the rear and sides of the premises were purchased and demolished, with the resultant space incorporated into the store, whose sales area grew to cover 1,454m². Luiz closely oversaw these building works, ensuring everything was shipshape by morning for the next day's trading.

MULTI-SKILL AND CAMARADERIE

Despite modernization, store operations were virtually unchanged. The team remained streamlined, with the small scale operation calling for multi-skilling, conferring the business a more family atmosphere and sense of camaraderie. For example, the five or six employees in charge of admin also performed a variety of other duties when required. These staff received suppliers, served clients at the counter when the shop was busy, operated the till, did stock control and replenished the shelves.

Although intense, the work was executed in family firm spirit, in the best sense of the word, involving camaraderie and a flat organizational structure. It was a close-knit group, irrespective of job status, where employees' families and their children mixed.

This show of respect and consideration made employees feel valued. Another important aspect was the opportunity for professional growth, together with recognition and promotions. Career plans were in place and the company sought to retain talent - when filling an opening, current employees were given priority. These values resulted in high staff engagement and motivation. It was not uncommon for workers to stay on at Assaí for many years, where this still holds true today.

Since introducing the self-service system, Assaí dedicated more attention to the organization of the store to achieve delivery service excellence. Strict and disciplined, Rodolfo insisted everything was perfect, with clean floors and full shelves. As instructed, workers constantly replenished products during opening hours so that shelves were always fully stocked.

Any interruption or stockouts of merchandise was deemed a serious issue. The staff member charged with buying the product in question was immediately summoned to sort out the problem. This rigorous approach reflected the company's commitment to providing an impeccable well-stocked environment, assuring client satisfaction and loyalty.



Para viabilizar e consolidar o autosserviço, era imprescindível aperfeiçoar alguns processos. Assim, foram instalados os dois primeiros caixas na loja, que receberam equipamentos de automação comercial. Eram aparelhos volumosos, muito diferentes dos existentes hoje, dotados de um *software* de frente de caixa — ferramenta que facilita o processo de pagamento, o registro das vendas, a emissão de notas fiscais e também o controle de estoque. O número de caixas foi crescendo devagarzinho, até chegar a 18.

Paralelamente, a loja passou por sucessivas reformas e ampliações ao longo da década de 1990. Pequenos imóveis situados nos dois lados e nos fundos do estabelecimento foram comprados e demolidos para terem seus terrenos incorporados à loja, cuja área de vendas atingiu 1.454 m². Luiz acompanhava essas obras de perto, nos mínimos detalhes, para garantir que tudo estivesse perfeitamente em ordem na manhã seguinte e a loja pudesse funcionar.

POLIVALÊNCIA E CAMARADAGEM

Apesar da modernização, a operação da loja pouco mudou. A equipe continuou bastante enxuta, razão pela qual a polivalência era algo visto por ser uma operação mais reduzida, o que deixava a empresa mais familiar e à base da camaradagem. As cinco ou seis pessoas responsáveis pela parte administrativa, por exemplo, realizavam diversas tarefas, conforme necessário. Recebiam os fornecedores, atendiam aos clientes no balcão quando a loja enchia, operavam o caixa, contavam o estoque, cuidavam da reposição das gôndolas.

Apesar de intenso, o trabalho era realizado num ambiente de empresa familiar, no melhor sentido da expressão, com camaradagem e um tratamento que evitava imposições hierárquicas. Havia uma proximidade entre todos, independentemente do cargo. As famílias se conheciam e até os filhos ainda pequenos conviviam.

Essas demonstrações de respeito e consideração faziam os colaboradores se sentirem valorizados. Outro aspecto importante era a oportunidade de crescimento profissional, com reconhecimento e promoções. Havia plano de carreira e a preocupação de reter talentos na empresa. Na hora de preencher uma vaga, os colaboradores tinham prioridade. E esse modelo de gestão se refletia no engajamento e na motivação do pessoal, por isso não era incomum que muitos colaboradores permanecessem no Assaí durante vários anos. Como inclusive acontece nos dias atuais.

Voltando à introdução do autosserviço, o Assaí passou a dar extrema atenção à organização da loja, para manter a excelência no atendimento. Rígido e disciplinado, Rodolfo exigia que tudo estivesse perfeito, com o piso sempre limpo e as gôndolas lotadas. A reposição dos produtos era constante, feita durante o expediente, para garantir que as prateleiras estivessem sempre repletas e arrumadas, como havia sido orientado.

A ruptura, ou falta de mercadoria, era considerada uma falha grave. O funcionário responsável pela compra daquele produto era imediatamente cobrado para resolver o problema. Essa abordagem rigorosa refletia o compromisso da empresa de oferecer um ambiente impecável e bem abastecido, assegurando a satisfação e a fidelidade dos clientes.

RIDING THE WAVE OF THE REAL PLAN

The success of the Real Plan (new currency) in taming inflation had a major impact on the growth of the company. The Manilha Street store was running at full capacity and it was becoming increasingly difficult to cater for the influx of customers all under the same roof. Consequently, some clients, this time from the city's northern district of Casa Verde, home to a modest contingent of pastel vendors, proposed Assaí set up shop in the region. This was the first step toward building up a chain of stores.

Assaí mobilized part of its sales team to conduct an *in loco* study of the customer profile in the surrounding area and analyze the competition, a task carried out empirically. Based on the survey results, the layout and portfolio of specific products for the new store was defined: a site with 1,454 m² of floor space. New Stock Keeping Units (SKUs) (unique identifiers of products in stock reflecting variations such as make, model, color and size) were introduced to rapidly identify stocked goods, such as single-use items, household items, cleaning and personal care products. Meanwhile, new suppliers were selected.

The same small team was tasked with setting up the store, overseeing the delivery of goods and placing these on the shelves, often working until the early hours and on weekends. This bespoke in-house working approach would become an integral part of Assai's DNA for future expansions in the years to come.

The second store, Casa Verde, covering 1,421m², opened its doors on the night of the 2nd June 1998, amid a party complete with music and cocktails in the area beyond the cash tills. The employees warmly greeted guests, an approach that would become customary on similar occasions going forward. The event was attended by suppliers, their representatives, small transformers from the region and, last but not least, end customers.

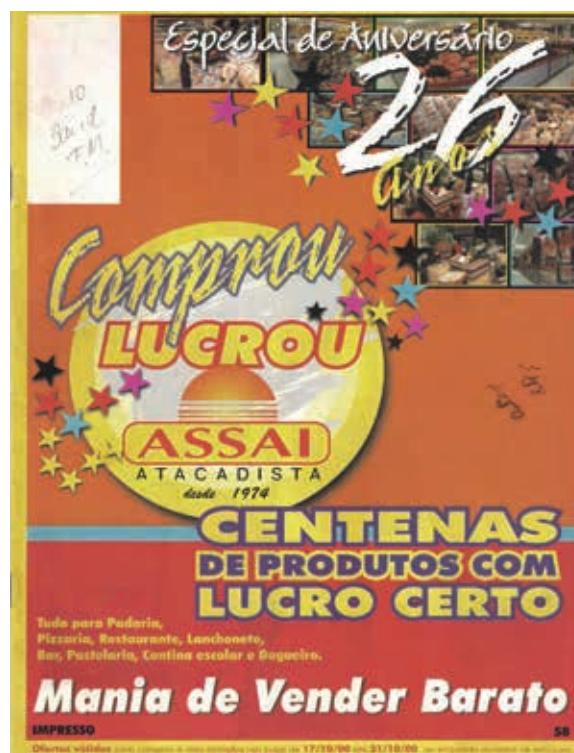
The company had grown essentially without any real marketing investment. There was no formal advertising, marketing relied on word-of-mouth. However, at the time of inaugurating the second store, Assaí had a regular slot on a free-to-air television channel in the form of the Shop Tour program, dedicated to advertising offerings of product and services. This was the first media outlet used by the company. Filming was typically done within the Manilha Street store, during which a presenter interviewed someone from the company who talked up the latest special offers. The experience with Shop Tour yielded excellent results. During the same period, tabloids carrying special offers were produced—the first company tabloid was launched in 1998.

The third store was opened in São Miguel Paulista, a district in São Paulo's East Zone, on the 30th March 1999. Now with a broader range of products on offer, Assaí hired more buyers.

The success of the first 3 stores proved the effectiveness of the model. The chain grew at its own pace: clients from a given region would ask for a store, the team repeated the process of surveying the site and, in a matter of months, a new unit would be up and running. Expansion was organic, led by demand.

By 2007, a further 11 outlets had been opened in São Paulo state, comprising 3 stores in São Paulo city proper, 2 in Guarulhos, and others in the cities of Osasco, São Bernardo do Campo (the largest, boasting a sales area of 4,260 m²), Jundiaí, Sorocaba and Ribeirão Preto, the chain's 14th store, opened on the 25th May, 2007. Overall, the full chain of stores covered a total sales area of 34,000 square meters, generating monthly sales in excess of 2,650 BRL (Brazilian Reais) per square meter, over double the average sales rate for Brazilian food retailers, according to data published by the Brazilian Association of Supermarkets (ABRAS).

One of the aspects peculiar to the inauguration of the stores was the tradition of summoning a priest to bless an image of Our Lady of Aparecida, a patroness of Brazil, placed near the store entrance. Little did they know that the entrepreneur Abílio Diniz (1936-2024) performed a similar ritual when inaugurating his Pão de Açúcar stores, only with an image of the patroness of Portugal, Our Lady of Fatima, in homage to his Portuguese roots. They were also unaware that their destinies would soon cross with that of Abilio.



Luiz Kogachi, sócio e cunhado de Rodolfo Nagai, apresentando o Assaí no programa *Shop Tour*, destacando a visão empreendedora e a estratégia diferenciada da empresa. O programa foi precursor, no Brasil, do formato de programas de vendas na televisão entre 1987 e 2015.

Luiz Kogachi, partner and brother-in-law of Rodolfo Nagai, showcasing Assaí on Shop Tour, emphasizing the company's entrepreneurial vision and unique strategy. The TV show was pioneering in Brazil in the format of television sales programs between 1987 and 2015.



SURFANDO NA ONDA DO PLANO REAL

O sucesso do Plano Real, que domou a inflação, teve um impacto considerável no crescimento do Assaí. A loja da Rua Manilha vivia lotada e estava ficando cada vez mais difícil atender a todos naquele espaço. Por isso, alguns clientes, desta vez do bairro da Casa Verde, na Zona Norte da cidade, que também abrigava um bom contingente de pasteleiros, pediam que montassem uma filial ali. Foi o primeiro passo em direção à formação da rede de lojas.

O Assaí mobilizou parte de sua equipe comercial para estudar *in loco* os perfis do público das redondezas e analisar os concorrentes, o que foi feito empiricamente. A partir daí, definiu-se o *layout* e o portfólio de produtos específicos da nova loja, que tinha uma área de 1.454 m². Foram incluídos novos SKUs (em inglês *Stock Keeping Unit*, que é um identificador único de um produto no inventário, refletindo variações como marca, modelo, cor e tamanho) para identificar rapidamente as mercadorias armazenadas, como descartáveis, itens de bazar, produtos de limpeza e perfumaria. Ao mesmo tempo, novos fornecedores foram selecionados.

A montagem da loja também ficou a cargo da mesma pequena equipe, que acompanhava o recebimento da mercadoria e a colocava nas gôndolas, muitas vezes madrugada adentro e nos finais de semana. Esse esquema artesanal de trabalho se tornaria o DNA da expansão do Assaí nos anos seguintes.

A segunda loja, da Casa Verde, abriu as portas na noite de 2 de junho de 1998, com 1.421 m², em uma festa com música e um coquetel no espaço à frente dos caixas. As colaboradoras recepcionaram os convidados de modo elegante e simpático, o que se tornou um hábito dali em diante nessas ocasiões. Estiveram presentes fornecedores, seus representantes, pequenos transformadores da região e, é claro, clientes pessoa física.

A empresa crescia praticamente sem investimento em divulgação. Não havia publicidade, o marketing nasceu do bom e velho "boca a boca". Mas, na época da abertura da segunda loja, o Assaí começou a aparecer com certa regularidade na televisão aberta, no programa *Shop Tour*, especializado em mostrar anúncios de ofertas de produtos e serviços diversos. Foi o primeiro veículo de comunicação usado pela empresa.

As gravações geralmente aconteciam dentro da loja da Rua Manilha. Uma apresentadora conversava com alguém da empresa, que mostrava as promoções. A experiência com o *Shop Tour* trouxe ótimos resultados. Nessa mesma época, também começaram a ser produzidos os tabloides de ofertas — o primeiro tabloide da empresa foi lançado em 1998.

A terceira loja foi aberta em São Miguel Paulista, bairro da Zona Leste de São Paulo, em 30 de março de 1999. A partir dessa data, com um novo aumento no portfólio de produtos, o Assaí contratou mais compradores.

O sucesso das três primeiras lojas confirmou que o modelo funcionava. O crescimento da rede ganhou ritmo próprio: os clientes de uma região pediam uma filial, a equipe repetia o processo de estudo do local, e em poucos meses uma nova unidade estava funcionando. Era uma expansão orgânica, puxada pela demanda.

Outras 11 lojas foram abertas até 2007, todas no estado de São Paulo, sendo três na capital, duas em Guarulhos e as outras em Santos, Osasco, São Bernardo do Campo (a maior de todas, com 4.260 m² de área de vendas), Jundiaí, Sorocaba e Ribeirão Preto, que foi a 14^a loja da rede, inaugurada em 25 de maio de 2007. Naquele momento, a rede totalizava mais de 34 mil metros quadrados de área de vendas, com uma venda por metro quadrado superior a R\$ 2.650 mensais, o que representava mais do que o dobro da venda média por metro quadrado no varejo alimentar brasileiro, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Um dos aspectos mais peculiares da inauguração das lojas era a tradição de chamar um padre para abençoar uma imagem de Nossa Senhora Aparecida, padroeira do Brasil, colocada perto da entrada. Eles não sabiam que o empresário Abílio Diniz (1936-2024) fazia algo similar ao inaugurar as lojas do Pão de Açúcar. A diferença é que Abílio, fiel às suas origens lusitanas, usava a imagem da padroeira de Portugal, Nossa Senhora de Fátima. Também não sabiam que seus destinos estavam prestes a se cruzar com o de Abílio.

Economic background (1981—2006)

PLANO REAL

Evolução da inflação brasileira durante o Plano Real: de hiperinflação para estabilização.

REAL PLAN

Evolution of Brazilian inflation during the Real Plan: from hyperinflation to stabilization.

4.922,6 %



1994
JUNHO

916,46 %

1994
DEZEMBRO

22,41 %



1995

5,22 %



1996

The second oil crisis, in 1979, laid bare the vulnerability of the Brazilian economy to external drivers. Soaring international interest rates, which more than doubled, led the government to devalue the national currency in an effort to boost exports and attract foreign capital. As a result, there was a spike in both inflation and foreign debt, which reached 25% of GDP that same year. Meanwhile, public coffers dwindled. The government faced the problem of issuing government bonds at high rates, deterring productive investments and prompting large speculative movements, the so-called "financial merry-go-round". The economy underwent successive periods of recession and slowdowns: GDP, which had enjoyed an average annual growth rate of 8.63% between 1971 and 1980, increased by only 1.57% between 1981 and 1990.

In order to mitigate the effects of high prices, a raft of mechanisms was developed for indexing prices and salaries, which were readjusted based on past inflation, projecting inflation from the previous period to the present. However, inflation tended to remain sticky because the formal and informal indexation of the economy led companies to hike their prices disproportionately, yet automatically, irrespective of demand. Indexation proved to be the trigger of hyperinflation in the 1980s, which rose from 110% a year to a stratospheric 1,782% in 1989.

Inflation at these levels had perverse effects, particularly on the poorer stratum the population, who had no access to financial savings accounts to protect their purchasing power. A partial solution was to do the big shop on pay day, because prices rose daily.

The deepening economic crisis also destabilized the labor market. Unemployment leapt from 2.23% of the economically active population in 1980 to 5.41% in 1991. Concomitantly, underemployment grew. As a survival strategy, a large contingent of the jobless engaged in informal work. Many unemployed workers, who saw their salaries whittled down, also did side-jobs to top up their income.

In response to this spiraling chaos, the Sarney (1985-1990) and Collor (1990-1992) governments launched successive plans to curb rising prices, but to no avail. All of them—Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990) and Collor II (1991)—resorted to freezing prices. The Collor I plan promoted a disastrous freeze of private assets which paralyzed the economy. Thus, it was no coincidence that GDP shrunk 4.3% yoy, while inflation reached 1,476.6%.

This scenario only improved with implementation of the Real Plan on 1st July 1994. In June of that year, inflation had reached a staggering 4,922.6% for the year to date. By the year end, this rate had fallen to 916.46% and, in 1995, this figure reached 22.41%. The following year, inflation stood at 9.56%, decreasing further in 1997 to 5.22%. Runaway inflation had finally been reined in.

The Real Plan had considerable social value in promoting extensive income redistribution. Moreover, controlling inflation reduced uncertainty and created a more predictable economic environment, conducive to household consumption, investment and business.

From the beginning of the ensuing decade, Brazil enjoyed strong growth in exports of commodities, paving the way for a growth cycle based on income distribution, lower unemployment rates and increased investment. The opening up of the economy for trade, coupled with monetary stability, boosted demand and stimulated consumer spending.

Driven by rising exports and recovering domestic demand, GDP grew by 4% per year between 2003 and 2007. Conversely, inflation followed a downward trend, decreasing from 9.3% in 2003 to 3.1% in 2006, its lowest level since introduction of the Real Plan.

In parallel, social programs had a positive impact in reducing poverty and inequality, increasing the income of poorer families and stimulating domestic consumption.



As etiquetadoras manuais (as conhecidas "pistolas" de preço) tornaram-se um ícone da hiperinflação brasileira, especialmente durante os anos 1980.

Manual price labelers (known as price 'guns') became an icon of Brazilian hyperinflation, especially during the 1980s.

Contexto econômico (1981 — 2006)

O segundo choque do petróleo, em 1979, escancarou a vulnerabilidade da economia brasileira aos condicionamentos externos. A disparada dos juros internacionais, cujas taxas mais do que dobraram, levou o governo a desvalorizar fortemente a moeda nacional para facilitar as exportações e atrair capitais externos. Como consequência, a inflação mudou de patamar, assim como a dívida externa, que atingiu 25% do PIB naquele ano. Ao mesmo tempo, as contas públicas se deterioraram. O governo enfrentou o problema emitindo títulos públicos com taxas muito elevadas, o que desestimulou os investimentos produtivos e gerou grandes movimentos especulativos, a chamada "ciranda financeira". A economia viveu períodos de recessão e desaceleração contínuos: o PIB, que cresceu a uma média de 8,63% ao ano no período entre 1971 e 1980, expandiu-se apenas 1,57% entre 1981 e 1990.

Para minimizar os efeitos da alta de preços, foram desenvolvidos diversos mecanismos de indexação de preços e salários, que eram reajustados com base na inflação passada, projetando a inflação do período anterior no presente. No entanto, a inflação tendia a se manter porque a indexação formal e informal da economia levava as empresas a aumentarem seus preços de maneira defasada, mas automática, independentemente da demanda. A indexação acabou sendo a semente da escalada hiperinflacionária da década de 1980, que começou com 110% ao ano e atingiu estratosféricos 1.782% em 1989.

A inflação nesse patamar apresentava um efeito bastante perverso, especialmente para a população mais humilde, que não tinha acesso a aplicações financeiras para proteger seu poder de compra. A saída era fazer compras no dia do recebimento do salário, porque os preços subiam diariamente.

O aprofundamento da crise econômica também desestruturou o mercado de trabalho. O desemprego pulou de 2,23% da população economicamente ativa em 1980 para 5,41% em 1991. Ao mesmo tempo, o subemprego cresceu. Como estratégia de sobrevivência, um grande contingente de desempregados passou a exercer atividades informais. Muitos trabalhadores empregados, que sofriam com

o achatamento salarial, também começaram a ter uma ocupação paralela para obter renda extra.

Diante de tamanho descontrole, os governos Sarney (1985-1990) e Collor (1990-1992) lançaram sucessivos planos para conter a escalada de preços, que fracassaram estrepitosamente. Todos eles — Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990) e Collor II (1991) — recorreram ao congelamento de preços. E o plano Collor I promoveu o desastroso sequestro de ativos financeiros, o que paralisou a economia. Não por acaso, o PIB daquele ano regrediu 4,3% em relação ao ano anterior, enquanto a inflação chegou a 1.476,6%.

Esse cenário só mudou com o Plano Real, implantado em 1º de julho de 1994. Em junho, a inflação atingira 4.922,6% no acumulado em doze meses. No fim daquele ano, recuou para 916,46%, em 1995 ficou em 22,41%, caindo para 9,56% no ano seguinte e 5,22% em 1997. A inflação galopante foi finalmente domada.

O Plano Real teve considerável importância social, pois promoveu uma forte redistribuição de renda. Ao mesmo tempo, o controle da inflação reduziu a incerteza e criou um ambiente econômico mais previsível, favorável para o consumo das famílias, os investimentos e o desenvolvimento de negócios.

A partir do começo da década seguinte, o Brasil experimentou uma forte expansão das exportações de *commodities*, o que deu início a um ciclo de crescimento baseado em distribuição de renda, menores taxas de desemprego e incremento de investimentos. A abertura comercial e a estabilidade monetária impulsionaram a demanda, estimulando o consumo das famílias.

Impulsionado pelo aumento das exportações e pela recuperação da demanda interna, o PIB cresceu em média 4% ao ano entre 2003 e 2007. A inflação entrou em trajetória decrescente, de 9,3% em 2003 para 3,1% em 2006, a menor taxa desde o início do Plano Real.

Paralelamente, programas sociais tiveram um impacto positivo na redução da pobreza e da desigualdade, aumentando a renda das famílias mais humildes e estimulando o consumo interno.

Market landscape (1981—2006)

Throughout the 1980s and 90s, and especially between 1991 and 2006, supermarket networks expanded, broadening their already extensive range of products and offering more competitive prices over rival retail channels, thanks to their formidable bargaining power with suppliers. During the long period of hyperinflation, consumers tended to buy as much as possible, because prices were rising by the day. Low prices were therefore a pivotal factor for customers when deciding where to shop.

By contrast, supermarkets grew at a slower rate during the period of hyperinflation, particularly smaller chains. Larger chains, on the other hand, were able to better protect themselves against the perverse effects of high prices by using the financial market. Amid these economic challenges, in the early 1980s, the sector began to modernize, adopting bar codes, although their introduction had been slow due to the need for a host of adaptations.

In the self-service wholesaler segment, Makro steadily grew their network, which comprised 11 stores in 1986, with a few outlets in other regions. Subsequently, the wholesaler adopted an aggressive expansion strategy: opening 10 stores in 1990 and a further 19 by 2022. The group later wound up its operations in Brazil, exiting the self-service wholesaler market for good in 2023.

A traditional wholesale distribution operator, Atacadão was founded in 1962 in Maringá, in the North of Paraná state. The company inaugurated its first self-service store in 1984 at the city of Campo Grande (Mato Grosso do Sul state) to pilot the model. Having proven a success, the following year a store was opened in São Paulo city, besides outlets in Cuiabá (Mato Grosso state), São José do Rio Preto (São Paulo state), Maringá and Londrina (Parana state), beginning a process of consistent growth. Between 2000 and 2007, the chain opened 23 new stores in 6 states, plus the Federal District, for a total of 34 points of sale.

In the early 1990s, the end consumer began seeking self-service wholesalers, mainly in the interior, such as the Mid-West region of the country, or in other regions

where hypermarkets had low market penetration, such as the Northeast. In these regions, the format began to evolve rapidly. With rising demand from end customers, these establishments started adapting their systems to serve not only business owners but also individuals purchasing goods for their own use. Changes included sales of products in smaller quantities and greater diversification of the mix of products.

Following the Real Plan, introduced on the 1st of July 1994—during the government of the then-President Itamar Franco, with Fernando Henrique Cardoso as Finance Minister—price was no longer the single, main selling point, where consumers began valorizing other aspects such as service, quality and product range. This gave rise to the deployment of new marketing strategies to attract consumers, instill loyalty and boost sales.

On the flip side, the stable economy led thousands of individuals to venture into setting up their own businesses. This trend was also fueled by changes in the labor market, which underwent a phase marked by a drop in job openings. Opening a small business constituted an alternative to survive for the unemployed and also served as a source of supplementary income for retirees and individuals in formal employment. Part of this contingent comprised small business owners and transformers who purchased modest amounts, and for whom self-service wholesalers were the best option for acquiring reasonably priced products. According to the Brazilian Association of Wholesalers and Distributors (ABAD), the share of self-service wholesalers in terms of sector revenue increased by 10% between 1994 and 2003 to 35.5%, showing the model had been well received by the public.

Na era da hiperinflação brasileira, os preços subiam diariamente, transformando o ato de comprar em uma corrida contra o relógio. Comprar hoje significava economizar amanhã.

In Brazil's hyperinflationary period, prices increased daily, transforming the simple act of shopping into a race against the clock. Making purchases today meant saving money tomorrow.



Panorama de mercado (1981 — 2006)

Ao longo dos anos 1980 e 1990, e especialmente entre 1991 e 2006, as redes de hipermercados se expandiram, ampliando ainda mais sua já extensa gama de produtos e oferecendo preços mais competitivos em relação a outros canais, devido ao seu poder de barganha junto aos fornecedores. Durante o longo período de hiperinflação, os consumidores compravam o máximo possível, pois os preços subiam diariamente. Assim, os preços mais baixos eram o fator decisivo na hora de escolher onde fazer as compras.

Já os supermercados cresceram menos durante o período de hiperinflação, especialmente as redes menores. Em contrapartida, as maiores redes conseguiram se proteger melhor dos efeitos perversos da alta de preços utilizando o mercado financeiro. Paralelamente a esses desafios econômicos, no início dos anos 1980, o setor começou a se modernizar, adotando o código de barras, embora sua introdução tenha sido lenta devido à necessidade de uma série de adaptações.

No segmento de atacado de autoserviço, o Makro expandiu aos poucos sua rede, que tinha 11 lojas em 1986, com algumas unidades em outras regiões. Em seguida, a empresa adotou uma estratégia agressiva de expansão: abriu 10 lojas até 1990 e outras 19 até 2022. Posteriormente, encerraria suas operações no Brasil, deixando o mercado de atacado de autoserviço, definitivamente, em 2023.

Tradicional operador de atacado de distribuição, o Atacadão foi fundado em 1962, em Maringá, no norte do Paraná. Inaugurou sua primeira loja de autoserviço em 1984, em Campo Grande (MS), para testar o modelo. Diante do sucesso, no ano seguinte abriu uma loja em São Paulo, além de unidades em Cuiabá (MT), São José do Rio Preto (SP), Maringá e Londrina (ambas no Paraná), iniciando um processo de crescimento consistente. Entre 2000 e 2007, a rede inaugurou 23 novas lojas em seis estados e no Distrito Federal, totalizando 34 pontos de venda.

No início dos anos 1990, o consumidor final começou a procurar o atacado de autoserviço, principalmente no interior do país, como no Centro-Oeste, onde não havia hipermercados, ou no Nordeste, onde esse modelo tinha pouca capilaridade. Nessas regiões, o formato começou a

evoluir rapidamente. Com o aumento da demanda do consumidor final, esses estabelecimentos passaram a adaptar seu sistema para atender não apenas a comerciantes, mas também a pessoas físicas que compravam para consumo próprio. Isso incluiu a venda de produtos em menores quantidades e maior diversificação do mix.

Com o Plano Real, implantado em 1º de julho de 1994 — durante o governo do então presidente Itamar Franco, com Fernando Henrique Cardoso como ministro da Fazenda —, o preço deixou de ser o único e principal atrativo e os consumidores passaram a valorizar outros diferenciais, como atendimento, qualidade e diversidade de produtos. Isso fez com que novas estratégias de marketing começassem a ser utilizadas para atrair a atenção dos consumidores, fidelizá-los e aumentar as vendas.

Por outro lado, a estabilização da economia levou milhares de pessoas a se aventurarem na criação de seus próprios negócios. Esse movimento também se deveu às mudanças no mercado de trabalho, que passou por uma fase de redução na oferta de empregos. Abrir um pequeno negócio se tornou uma alternativa de sobrevivência para trabalhadores desempregados e também uma fonte de renda complementar para aposentados e pessoas com emprego formal. Parte desse contingente era formado por pequenos comerciantes e transformadores, que compravam quantidades modestas e encontraram no atacado de autoserviço a melhor alternativa para obter produtos mais em conta. Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), a participação do atacado de autoserviço no faturamento do setor do atacado cresceu 10% entre 1994 e 2003, atingindo 35,5%, sinalizando que o modelo havia caído no gosto do público.

2003

Participação de mercado do Atacado de Autoserviço no setor de alimentação:

35,5%

Self-service Wholesale Market Share in the Food Sector: 35.5%.

A COMPRA do Assaí

ACQUISITION OF ASSAÍ

The trajectory of Grupo Pão de Açúcar's (GPA) acquisitions culminated in the purchase of Assaí in 2007, marking its entry into the cash-and-carry segment. The deal was concluded for R\$ 208 million, initially with a 60% stake, followed by total acquisition in 2009. Under GPA's management, Assaí underwent rapid expansion, doubling the number of stores in 14 months. However, the challenges of adapting the retail model to wholesale required strategic adjustments. The arrival of Belmiro Gomes as commercial director in 2010 marked a new phase, bringing specific industry expertise to drive the company's sustainable growth.

A trajetória de aquisições do Grupo Pão de Açúcar culminou na compra do Assaí em 2007, marcando sua entrada no segmento de atacarejo. A negociação foi concluída por R\$ 208 milhões, inicialmente com 60% de participação, seguida pela aquisição total em 2009. Sob a gestão do GPA, o Assaí passou por uma expansão acelerada, dobrando o número de lojas em 14 meses. Contudo, os desafios de adaptação do modelo de varejo para o atacado exigiram ajustes estratégicos. A chegada de Belmiro Gomes como diretor comercial em 2010 marcou uma nova fase, trazendo expertise específica do setor para impulsionar o crescimento sustentável da empresa.



Raft of acquisitions by GPA

EN

This chapter covers a new phase in the history of Assaí, buyout by the Grupo Pão de Açúcar (GPA) in 2007. The events leading up to the deal, however, began back in January 1994, when the entrepreneur Abílio Diniz, one of the most influential figures in Brazilian retailing, took control of the GPA, one of the largest food retail chains in the country. He immediately began reformulating the company strategy. One year later, in 1995, the company was floated on the stock exchange, commencing a phase of intense growth and of consolidation of businesses. In May 1998, the GPA bought the 32 stores of the Barateiro supermarket chain and, in early 1999, also acquired the Peralta chain.

In the same year, Diniz secured funds to feed his appetite for further mergers, when the Casino Group—a giant of the French retail market—paid out US\$ 1 billion to become a minority shareholder of the GPA with a 24.5% stake. This marked the largest foreign investment in a Brazilian retail company to date.

In 2000, the GPA overtook Carrefour as leader of the supermarkets sector in the country, with revenues of R\$ 9.55 billion, according to the ABRAS (Brazilian Supermarkets Association) ranking. The Group strengthened its top position by purchasing the 26 stores of the Rio-based ABC Supermarkets and acquiring the Sé Supermarkets chain in 2001. In 2003, the Group also bought half the shares of the Sendas chain, segment leader in the state of Rio de Janeiro.

Meanwhile, self-service (Cash & Carry) wholesalers had begun to take off in Brazil. The Pão de Açúcar met this phenomenon with caution. Nevertheless, in the wake of growth of the Costco chain in the USA, the Group decided to explore the sector. A promising opportunity arose in early 2007 when the Atacadão wholesalers came up for sale. Up until 2004, the chain had been ranked leader of the wholesale sector in Brazil, but ceased providing the ABAD (Brazilian Association of Wholesalers and Distributors) with data and no longer featured in the official rankings.

The GPA was at an advanced stage of negotiations with Atacadão, but Carrefour, which hitherto had shown no interest in the deal, made a late offer of R\$ 2.2 billion to clinch the deal in April 2007. With the subsequent absorption of the 36 former Atacadão stores, the French retail giant became the large food distribution chain in Brazil in terms of revenues, knocking the GPA from top spot. The situation was viewed as a major setback for the Group.

ASSAÍ IN THE SIGHTS OF MAJOR GROUP

Some weeks later, the senior management of the GPA asked Hugo Bethlem, the Vice-President of Corporate Relations, to contact Rodolfo Nagai with a view to exploring the possibility of buying Assaí. Although Rodolfo made clear he had no plans to sell the company, he agreed to meet up with the executive for talks.

According to reports from the team at the time, Abílio was mightily impressed by Rodolfo and his extensive knowledge of the business. The core of the negotiations involved Enéas Pestana and Caio Mattar, CFO and Executive Vice-President of the GPA, respectively. As a deal looked near, Rodolfo decided to bring in an advisor to oversee the process. Ricardo Lacerda was chosen for the job, considered one of the top experts in corporate mergers and acquisition operations in Brazil. Lacerda was involved in the sale of Atacadão to Carrefour and headed the investment bank of Citibank in Latin America. A stickler for details, Lacerda reviewed and discussed all of the finer points of the deal again.

Finally, in early November 2007, the GPA announced the purchase of 60% of Assaí Comercial Importadora Ltda. for the sum of R\$ 208 million. In the deal, the future purchase of the remaining 40% stake within a 4-year period was agreed. In a statement to the market, the GPA explained that the total worth of the business was equal to 30% of Assaí's gross revenues over the last 12 months of approximately R\$ 1.15 billion, i.e., a value of R\$ 345 million.

AS AQUISIÇÕES EM SÉRIE do GPA

Neste capítulo será abordada uma nova etapa da história do Assaí, sua aquisição pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA), em 2007. Mas os movimentos que culminaram com a compra começaram muito antes, em janeiro de 1994, quando o empresário Abílio Diniz, um dos nomes mais influentes do varejo brasileiro, assumiu o controle do GPA, uma das maiores redes de varejo alimentar do país. Ele imediatamente iniciou uma reformulação estratégica da companhia.

Em 1995, um ano depois, abriu o capital do Grupo, dando início a uma fase de intenso crescimento e de consolidação dos negócios. Em maio de 1998, o GPA comprou as 32 lojas da rede de supermercados Barateiro e, no início de 1999, adquiriu a rede Peralta.

Ainda em 1999, Diniz conseguiu recursos para sustentar o apetite por novas incorporações, quando o Grupo Casino — um gigante do varejo francês — desembolsou US\$ 1 bilhão para se tornar sócio minoritário do GPA, com 24,5% do total das ações. Esse foi o maior investimento estrangeiro em uma empresa varejista brasileira até então.

No ano 2000, o Grupo Pão de Açúcar ultrapassou o Carrefour e assumiu a liderança do setor supermercadista no país, com um faturamento de R\$ 9,55 bilhões, segundo o ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados). Reforçou a posição de número 1 com a compra das 26 lojas da rede carioca ABC Supermercados, adquiriu o Sé Supermercados em 2001 e metade do capital da rede Sendas, líder do segmento no estado do Rio de Janeiro, em 2003.

Enquanto isso, o atacado de autoserviço crescia no Brasil. O Pão de Açúcar, no entanto, parecia encarar o fenômeno com certa desconfiança. Com o crescimento da rede Costco nos Estados Unidos, o Grupo decidiu explorar o setor. Uma oportunidade promissora surgiu no início de 2007, quando o Atacadão foi colocado à venda. Até 2004, a rede era a líder do setor de atacarejo no país, quando deixou de informar seus dados à ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) e saiu do ranking oficial.

O GPA avançou nas negociações, mas o Carrefour, que até aquele momento não havia demonstrado interesse no negócio, chegou com uma proposta de R\$ 2,2 bilhões e fechou a compra em abril de 2007. Com a incorporação das 36 lojas do Atacadão, a empresa francesa se tornou a maior rede de distribuição de alimentos do Brasil em faturamento, desbancando o GPA. A situação foi vista como um grande revés.

O Grupo Pão de Açúcar fez uma aliança estratégica com o grupo francês Casino, que adquiriu 24,5% de seu controle acionário em 1999. Foi o maior investimento estrangeiro na história do varejo brasileiro até então.

Grupo Pão de Açúcar formed a strategic alliance with the French group Casino, which acquired 24.5% of its shareholding control in 1999. It was the largest foreign investment in the history of Brazilian retail until then.



Abílio Diniz foi um empresário e administrador brasileiro, fundador e principal responsável pela expansão do Grupo Pão de Açúcar.

Abílio Diniz was a Brazilian businessman and administrator, and the founder and key figure behind the expansion of the Group Pão de Açúcar.



Rodolfo Nagai and Luiz Kogachi remained in charge of Assaí's day-to-day operations, working at its offices on Manilha street. It was pivotal for the GPA that the duo stayed on, since the Group was largely unfamiliar with the operations of a self-service wholesaler. Two seasoned GPA executives oversaw management operations: Managing Director Mauricio Cerrutti and Administrative and Finance Director Milton Justino.

START OF EXPANSION

Increasing the number of stores was one of the main planks of the agreement between the GPA and Assaí. During the 14 months spanning from the announcement of the buyout up until late 2008, the size of the chain had doubled, with the opening of 14 new stores: 4 in São Paulo city, 2 in Greater São Paulo, 3 in the interior of São Paulo state, 2 in Ceará state (the first store outside São Paulo state, in Fortaleza), and 3 in Rio de Janeiro. This investment drive continued

into 2009, with a further 10 stores, and also during the year that followed, with another 15 new outlets added to the chain.

This expansion in stores was essentially achieved by deploying GPA points of sale that had been closed, most of which comprised sales area of less than 3,000m². As the Group had been buying up supermarket chains, there was significant "overlap" of stores, a situation whereby two or more units are situated in close proximity with one another. Given that GPA had closed down these stores, including some warehousing facilities, these premises were sitting idle. Thus, many of these premises were converted to serve as new stores for Assaí.

However, this process was not as successful as expected, with not such a positive outcome for the business. In addition, the strategy for stores and concept put in place at the time was somewhat removed from the self-service wholesale model which Assaí had adopted, focusing on food service and small transformers.

ASSAÍ NA MIRA DE UM GRANDE GRUPO

Algumas semanas depois, a alta gestão do GPA pediu para Hugo Bethlem, vice-presidente de relações corporativas, entrar em contato com Rodolfo Nagai para sondar a possibilidade de comprar o Assaí. Rodolfo respondeu que não pensava em vender a empresa, mas concordou em se reunir com o executivo para conversar.

Segundo comentários do time na época, Abílio ficou impressionado com Rodolfo, que mostrou conhecer bastante o negócio. As tratativas propriamente ditas envolveram Enéas Pestana e Caio Mattar, CFO e vice-presidente executivo do GPA, respectivamente. Quando o acordo parecia próximo, Rodolfo decidiu contratar um *advisor* para dar suporte ao processo. O escolhido foi Ricardo Lacerda, considerado um dos maiores especialistas em operações de fusões e aquisições de empresas no Brasil, que havia atuado na venda do Atacadão para o Carrefour e presidia o banco de investimentos do Citibank na América Latina. Extremamente minucioso, Lacerda reviu e rediscutiu todos os pontos do acordo.

Finalmente, no início de novembro de 2007, o GPA anunciou a compra de 60% da Assaí Comercial Importadora Ltda. por R\$ 208 milhões. No acordo, ficou acertada a futura compra dos 40% restantes num prazo máximo de quatro anos. Em um comunicado ao mercado, o GPA explicou que o valor total do negócio equivalia a 30% do faturamento bruto do Assaí nos 12 meses anteriores — que tinha sido de aproximadamente R\$ 1,15 bilhão —, ou seja, R\$ 345 milhões.

Rodolfo Nagai e Luiz Kogachi permaneceram na gestão do dia a dia do Assaí, trabalhando nos escritórios da Rua Manilha. A continuidade da dupla era de fundamental importância para o GPA, que tinha pouca familiaridade com a operação de um atacado de autosserviço. Dois experientes executivos do GPA acompanhavam a gestão: o diretor geral, Mauricio Cerrutti, e o diretor administrativo e financeiro, Milton Justino.

**Em 2007 o GPA
comprou 60% do Assaí
por R\$ 208 milhões.**

In 2007, the GPA Group acquired 60% of Assaí for R\$ 208 million.

O COMEÇO DA EXPANSÃO

O aumento do número de lojas era uma das principais metas definidas no acordo entre GPA e Assaí. Durante os 14 meses compreendidos entre o anúncio da compra e o fim de 2008, o tamanho da rede dobrou, com a abertura de 14 lojas: quatro na capital paulista, duas na Grande São Paulo, três no interior do estado, duas no Ceará (a primeira loja fora do estado de São Paulo ficava em Fortaleza) e três no Rio de Janeiro. Esse investimento prosseguiu em 2009, com mais 10 novas lojas; no ano seguinte, foram outras 15.

A ampliação da rede foi feita basicamente por meio do aproveitamento de pontos de venda do GPA que estavam fechados — em sua maioria, dotados de pequena área de vendas, inferior a 3.000 m².

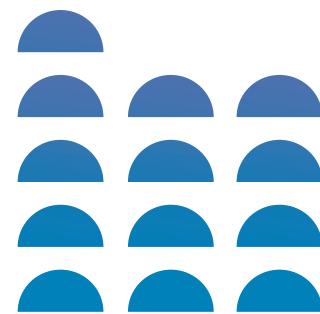
LOJAS ASSAÍ

ASSAÍ STORES

33 anos / 33 years

1974 – 2007

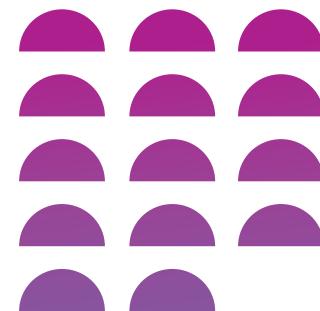
13 lojas / 13 stores



1 ano / 1 year

2008

+ 14 lojas / 14 stores



The retail actions and strategies became mixed up with those of wholesale, adversely impacting company sales. A good example of this situation was the combo stores, GPA's brainchild which consisted of dividing the sales floor of the group-owned Extra supermarkets in half, and setting up Assaí stores in the resultant space.

The idea was to make clients' lives easier by integrating their different customer experiences. However, the format proved unable to attract customers, who failed to recognize the complementary nature of the stores, unable to distinguish retailer from wholesaler or whether the businesses were competitors. This situation ended up damaging both brands.

The retail practices which the GPA knew inside out—and that were highly effective for the retail sector—proved less successful in the wholesale environment because, at the time, the majority of its clientele was made up of companies as opposed to end-consumers.

On top of this, Assaí's business model was originally devised for Greater São Paulo and carefully tailored to suit the characteristics of the region. Assaí was highly competitive on sales of products like flour and mozzarella, which made sense in an urban setting that was home to thousands of bakeries, pizza parlors, pastel vendors, restaurants

and snack bars. However, in medium-sized cities in the Northeast, for example, the situation was very different. To cite another example, in the bigger cities, many eat lunch out of home owing to the work routine, whereas in smaller interior towns, the tendency is to go home for lunch. So a model which worked well in Greater São Paulo proved to be less suitable outside the state. A more in-depth study of the behavior of each local marketplace and its needs, adaptation of the product portfolio, and operational flexibility, were fundamental to Assaí's success in new markets.

Another major difference compared to the original Assaí is that the GPA is a listed public company traded on the São Paulo and New York stock exchanges. Consequently, the Group was subject to a series of demands of the Comissão de Valores Mobiliários (CVM) or Securities Commission in Brazil, as well as the Securities and Exchange Commission (SEC) in the USA. These organs govern and oversee the stock markets in their respective countries, implementing regulations and rules to enhance corporate governance and accounting with the aim of ensuring the integrity of the market. Before Assaí had become part of the Group, it was exempt from adhering to some of these rules, enjoying more freedom and flexibility in decision-making.

A sinergia entre varejo e atacado redefiniu processos e trouxe impactos significativos para o desempenho da empresa.

The synergy between retail and wholesale redefined processes and had a significant impact on the company's performance.



ADAPTAÇÕES APÓS A COMPRA DO GPA

ADAPTATIONS FOLLOWING PURCHASE BY GPA

CIDADE × INTERIOR

O modelo que funcionava muito bem na Grande São Paulo mostrou-se menos adequado fora do estado.

CITY VS. COUNTRYSIDE

The model that worked very well in Greater São Paulo proved to be ineffective outside the state.

CAPITAL ABERTO

Antes, o Assaí possuía mais liberdade e agilidade para tomar decisões.

PUBLICLY TRADED

Previously, Assaí had more freedom and agility in decision-making.

LOJAS COMBO

As lojas híbridas Extra e Assaí não eram percebidas pelos clientes como complementares.

COMBO STORES

Extra-Assaí hybrid stores were not perceived by customers as complementary.

Como o grupo vinha comprando algumas redes de supermercados, havia muita sobreposição de lojas — situação em que duas ou mais unidades da mesma rede estão localizadas próximas umas das outras. Como o GPA tinha fechado essas lojas — e inclusive alguns depósitos —, os prédios estavam ociosos. Assim, vários deles receberam adaptações e foram transformados em unidades do Assaí.

No entanto, esse processo acabou não tendo o êxito esperado, não sendo assertivo para o negócio. Além disso, a estratégia das lojas e o conceito que foi estabelecido naquele momento não correspondiam muito ao modelo de atacado de autosserviço que o Assaí tinha na época, mais centrado no *food service*, nos pequenos transformadores.

As ações e as estratégias de varejo acabaram se misturando com as de atacado, o que se refletiu nos resultados da empresa. Um bom exemplo dessa situação foram as lojas combo, uma ideia do GPA que consistia em dividir pela metade o salão de vendas de unidades do Extra e instalar nesse espaço uma loja do Assaí.

A proposta visava facilitar a jornada dos clientes, integrando suas diferentes experiências. No entanto, aparentemente o formato não foi atraente para os consumidores, que não percebiam a complementaridade entre as lojas, não distinguiam o que era varejo e o que era atacado, se as empresas eram concorrentes ou não. Isso acabou afetando ambas as marcas.

As práticas de varejo que o GPA conhecia muito bem — e que eram bastante assertivas para esse setor — tiveram consequências não tão positivas no negócio de atacado, que tinha naquele período a maior parte do seu público composto por pessoas jurídicas e não por consumidores finais.

Somado a esse fato, o modelo de negócio do Assaí tinha sido criado na Grande São Paulo, muito bem ajustado às características da região. O Assaí era altamente competitivo na venda de produtos como farinha e muçarela, o que fazia sentido em um ambiente urbano com milhares de padarias, pizzarias, pastelarias, restaurantes e lanchonetes. Entretanto, em cidades de médio porte do Nordeste, por exemplo, a realidade era bastante diferente. Para citar mais um exemplo, nas grandes cidades, muitas pessoas almoçam fora de casa devido à rotina de trabalho, enquanto em cidades menores do interior é comum o hábito de voltar para casa para almoçar. Portanto, um modelo que funcionava muito bem na Grande São Paulo mostrou-se menos adequado fora do estado. Um estudo mais profundo do comportamento de cada praça e de suas necessidades, a adaptação do portfólio de produtos e a flexibilidade operacional se mostraram fundamentais para o sucesso do Assaí em novos mercados.

Outra diferença em relação ao Assaí original é que o GPA é uma companhia aberta, listada nas Bolsas de São Paulo e de Nova York. Por isso, o Grupo estava sujeito a uma série de exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil e da *Securities and Exchange Commission* (SEC) nos EUA. Os dois organismos disciplinam e supervisionam o setor de valores mobiliários nos respectivos países, impondo regulamentos e normas para aprimorar a governança corporativa e a prestação de contas com o intuito de garantir a integridade do mercado. Quando o Assaí ainda não fazia parte do Grupo, estava dispensado de cumprir algumas dessas normativas, dispondo de muito mais liberdade e agilidade para tomar decisões.

Start of major change

EN

In July 2009, the GPA took full control of Assaí, buying the remaining 40% of the company. For the acquisition, a total of R\$ 175 million was paid spread over 3 tranches. In March 2010, Claudio Galeazzi stepped down as GPA's CEO, to be replaced by Enéas Pestana.

One of Pestana's priorities upon taking up the post was to bring in an ideal executive to head up a change in direction. He needed a professional who held intimate knowledge of the characteristics of the self-service wholesale market. Pestana was convinced the ideal candidate was somebody he had met some 3 years earlier during the frustrated negotiations for buying Atacadão.

Pestana, the then-CFO, was responsible for the diligence part of the process, involving analysis of the viability of the operation. To carry out this task, he had put together a team of 15 individuals, comprising executives from different areas of the GPA and members of the consulting firm PricewaterhouseCoopers (now PwC). One of the stages of the process was the management presentation, a meeting involving the first exchanges between the sellers and potential buyers.

Pestana arrived at the meeting together with his team and noted, much to his surprise, that Atacadão had sent just one person, their Director of Sales and Marketing, to address all areas. Still taken aback by the situation, he advised his team to ask Atacadão's representative as many questions as possible in the belief the conversation would be short-lived.

The meeting commenced and the Director of Sales and Marketing answered the questions one by one, calmly, comprehensively and with great mastery. Pestana realized he was before someone who knew the business inside out. He was impressed. This executive was Belmiro Gomes.

Around 3 years after this memorable surprise and now at the helm of GPA, Pestana requested Luiz Amarante, the company Controller, to seek out Belmiro. As this first attempt at contact was unfruitful, Pestana decided to take matters into his own hands and

arranged a meeting with the executive at a meat carvery in São Paulo's Jardins district.

He was dead set on settling the matter before sitting down to lunch and kicked off the conversation on the restaurant veranda. Belmiro showed interest in the challenge and in the opportunity to implement a familiar model to boost the Assaí brand on home soil. He had just one condition: working with autonomy. The pair sealed the deal there and then.

Belmiro Gomes joined Assaí as the Director of Sales and Marketing in October 2010, when the chain encompassed 51 stores. A huge task lay ahead.



Loja /store 15,
Cotia (SP).

O INÍCIO da grande mudança

Em julho de 2009, o GPA assumiu o controle total do Assaí, comprando os restantes 40% do capital da empresa. Pela aquisição, desembolsou R\$ 175 milhões, em três parcelas. Em março de 2010, Claudio Galeazzi deixou a presidência do GPA, sendo substituído por Enéas Pestana.

Uma das prioridades de Pestana ao assumir o posto era trazer um executivo ideal para liderar uma mudança de rota. Precisava de um profissional que conhecesse profundamente as características do atacado de autosserviço e tinha certeza de que o único com esse perfil era alguém que conhecera três anos antes, durante as frustradas negociações para a compra do Atacadão.

Naquela ocasião, ainda como CFO, Pestana foi responsável pela parte de diligência, de análise de viabilidade da operação. Para a tarefa, havia montado uma equipe composta por cerca de 15 pessoas, entre executivos de várias áreas do GPA e membros da consultoria PricewaterhouseCoopers (atualmente PwC). Uma das etapas do processo era a *management presentation*, uma reunião em que são feitas as primeiras interações entre os vendedores e os potenciais compradores.

Pestana chegou àquele encontro com sua equipe e constatou, com surpresa, que o Atacadão enviara uma única pessoa, seu diretor comercial, para responder por todas as áreas. Ainda incrédulo com

a situação, recomendou que sua equipe fizesse o maior número de perguntas possível ao representante do Atacadão, acreditando que a conversa não duraria muito.

A reunião começou e o diretor comercial foi respondendo a todas as perguntas com grande domínio, muita calma e profundidade. Pestana percebeu que estava diante de alguém que conhecia perfeitamente o negócio. Ficou admirado. O executivo se chamava Belmiro Gomes.

Cerca de três anos depois daquela surpresa memorável, agora à frente do GPA, Pestana pediu a Luiz Amarante, *controller* da empresa, que procurasse Belmiro. Como não obteve sucesso nesse primeiro contato, Pestana "entrou em campo" pessoalmente e marcou um almoço com o executivo em uma churrascaria no bairro paulistano dos Jardins.

Estava decidido a resolver o assunto antes do almoço e começou a conversa na varanda do restaurante. Belmiro ficou interessado pelo desafio, pela oportunidade de poder implantar paixão adentro o modelo que já conhecia e alavancar a marca Assaí. Fez uma única exigência: trabalhar com autonomia. Os dois selaram o acordo ali mesmo, de pé.

Belmiro Gomes chegou ao Assaí em outubro de 2010, como diretor comercial, quando a rede somava 51 lojas. Tinha uma imensa tarefa pela frente.



A portrait of Belmiro Braga, the founder of Assaí, is centered against a blurred background of a supermarket aisle filled with colorful products. He is wearing a dark blue plaid suit jacket over a dark blue button-down shirt. A red curved line highlights the top of his head and shoulders, while an orange curved line highlights the bottom of his suit jacket. He is smiling warmly at the camera.

**De raízes humildes, Belmiro
trilha sua trajetória desde os
9 anos com muita dedicação.**

*Starting from humble beginnings, Belmiro has been
working his way up with great dedication since
he was 9 years old.*

BELMIRO GOMES

Liderança NO CORAÇÃO DO SUCESSO

A trajetória de Belmiro de Figueiredo Gomes é um exemplo de como as experiências de vida, as influências e as atitudes de um indivíduo se entrelaçam para moldar suas escolhas e sua visão de mundo. Entender essas raízes é fundamental para compreender como elas norteiam sua atuação e o impacto de suas decisões no mundo dos negócios.

Nascido em Santo André, na Grande São Paulo, em 8 de novembro de 1971, Belmiro mudou-se com apenas 9 anos para Maringá, no Paraná, após seu pai adoecer e decidir voltar para o norte do estado, onde a família tinha fortes laços. Recém chegado na cidade, a necessidade de ajudar no sustento da casa levou o jovem Belmiro a trabalhar desde cedo. Ainda aos 9 anos, começou vendendo sorvete e, pouco tempo depois, enfrentou as duras condições de trabalho como boia-fria na colheita de algodão.

Seu primeiro emprego formal veio em 1985, aos 13 anos, como office boy na Soesma, uma empresa regional de eletrodomésticos. Foi ali que ele teve o primeiro contato com a área de informática, aprendendo conceitos e linguagens de programação, como COBOL. Seu talento e sua dedicação o levaram a crescer rapidamente, transferindo-se para a rede de supermercados Musamar, onde contribuiu para a implantação de sistemas de nota fiscal e colaborou em projetos de informática na região.

Em 1988, pouco antes de completar 17 anos, Belmiro iniciou sua jornada no Atacadão, onde entrou como digitador em um momento em que a empresa ainda era focada principalmente em atacado de distribuição. Durante esse período, concluiu o curso técnico de Contabilidade no Instituto de Educação Estadual de Maringá. Com sua habilidade em identificar oportunidades e seu desejo de crescimento profissional, rapidamente ascendeu a cargos como supervisor de vendas externas, passando por áreas estratégicas, como compras, gerência de lojas e tributos.

No ano 2000, Belmiro foi convidado para assumir a posição de assessor da diretoria patrimonial e, em seguida, desempenhou um papel fundamental no processo de expansão do Atacadão para novas regiões, entre elas, Distrito Federal, Pernambuco e Bahia. Dois anos depois, foi transferido para São Paulo, onde liderou e apoiou diversos projetos de grande impacto para a companhia.

Quando os sócios decidiram vender o Atacadão, Belmiro assumiu a responsabilidade de aperfeiçoar práticas contábeis e tributárias, preparando a empresa para um rigoroso processo *due diligence*. Esse esforço contribuiu para posicioná-lo como uma peça-chave na negociação e na venda da empresa para o Grupo Carrefour. Após a aquisição, atuou como diretor comercial do Atacadão por três anos, demonstrando seu compromisso e sua habilidade em desempenhar múltiplas funções.

Mais tarde, com a missão de dirigir o Assaí Atacadista, Belmiro resgatou a essência da marca e impulsionou seu crescimento, culminando no momento decisivo, quando aceitou a proposta do Grupo Pão de Açúcar, em um marco memorável ao lado de Enéas Pestana. Sua liderança visionária e incansável dedicação na evolução do modelo de atacarejo continuam a moldar o futuro do Assaí e inspirar o setor atacadista como um todo.

Tanto que, em 2022, Belmiro foi eleito CEO do Ano pelo *Prêmio Consumidor Moderno* e um dos dez CEOs de destaque pela *Forbes Brasil*. Em 2024, recebeu o selo Top Voice do LinkedIn Brasil pela inspiração que exerce na rede social. Já em 2025, entrou no seleto grupo dos vencedores do Executivo de Valor do jornal *Valor Econômico*. Por fim, a *Consumidor Moderno* o considera um dos 22 líderes que mais transformaram a experiência de consumo no Brasil.

BELMIRO GOMES

Leadership at the heart of success

EN

The trajectory of Belmiro de Figueiredo Gomes is a prime example of how life experiences, influences and attitudes of an individual meld together to shape their choices and world view. Understanding these roots is essential to grasping how they guided his actions and the impact of his decisions on the world of business.

Born in the city of Santo André in Greater São Paulo on the 8th of November 1971, Belmiro moved at the tender age of 9 years to Maringá, in Paraná state, after his father became ill and decided to return to the north of the state where his family had strong ties. Having recently arrived in town, the need to provide for the household led the young Belmiro to engage in work from an early age. At just 9 years old he began selling ice-cream and, not long after, experienced harsh conditions as a field worker picking cotton.

His first formal employment occurred in 1985, then 13 years of age, as an office-boy in Soesma, a local domestic appliances firm. It was here that he first encountered the information technology area, learning programming concepts and languages, such as COBOL. His talent and dedication led to his rapid rise, joining the Musamar supermarkets chain, where he helped implement the invoicing systems and was involved in local IT projects.

In 1988, shortly before turning 17, Belmiro began his journey at Atacadão, joining the ranks as a data-entry clerk at a time when the company was focused mainly on wholesale distribution. During this period he concluded the Accounting technical course at the Maringá State Institute of Education. With his knack for spotting opportunities and appetite for professional growth, he swiftly rose through the ranks as field sales supervisor, doing stints in strategic areas such as procurement, store management and the tax department.

In 2000, Belmiro was invited to take up the position of adviser of the asset management board and subsequently played a pivotal role in the process of Atacadão's expansion into other states, including the Federal District, Pernambuco and Bahia. Two years later, he was transferred to São Paulo where he headed and supported numerous high-impact projects for the company.

When the partners decided to sell Atacadão, Belmiro took on the task of honing tax and accounting practices, preparing the company for the rigorous due diligence process. This effort helped make him a key part of the negotiation and sale of the company to the Carrefour Group. Following the buyout, he remained in the role of Director of Sales and Marketing of Atacadão for 3 years, demonstrating his commitment and his ability to exercise multiple roles.

Later on, with the goal of directing Assaí Wholesalers, Belmiro restored the essence of brand and promoted its growth, culminating in the decisive moment when accepting GPA's offer, a memorable milestone alongside Enéas Pestana. His visionary leadership and unflagging dedication in evolving the wholesale model continued to forge the future of Assaí and inspire the wider wholesale sector.

So much so that, in 2022, he was named CEO of the Year by the Consumidor Moderno Award and recognized as one of the 10 outstanding CEOs by Forbes Brazil. In 2024, he received the Top Voice badge from LinkedIn Brasil for the inspiration imparted on the social media platform. In 2025, he joined the select group of winners of the Executivo de Valor award from the Valor Econômico newspaper. Last but not least, Consumidor Moderno considers him one of the 22 leaders who have most transformed the consumer experience in Brazil.



Loja /store 133, Ayrton Senna (RJ).

Distribution Center: a logistics milestone

EN

Between its buyout by the GPA and 2009, Assaí had opened 14 stores in São Paulo state. These outlets belonged to the parent company, and constituted supermarkets that were repurposed. Akin to the self-service wholesaler, restocking was done directly at the stores by the suppliers.

However, these suppliers started having trouble delivering the merchandise to these stores owing to infrastructure issues. As the stores were small, they could not handle trucks loaded with large volumes of products. Therefore, deliveries were made using smaller vehicles on a daily basis. Given that many of the outlets were located in residential areas, the heavy flow of vehicles had a negative impact on the surrounding neighborhood. Moreover, this fragmented delivery led to frequent stockouts and lost sales.

In a bid to solve the problem, in early 2010 it was decided to provide Assaí with its own logistics space, an area previously handled by GPA, by establishing a dedicated Distribution Center (DC). Strategically situated in Osasco, close to São Paulo city and major roadways, the DC was inaugurated in April that year. With a floor area of 19,900m², the center catered for all stores within São Paulo state and was run by 250 staff, most of whom came from GPA DCs and had the required expertise.

The suppliers began making some of the deliveries to Assaí in large trucks which offloaded directly at the DC. Next, Assaí outsourced logistics to third-party companies that carried out distribution to the stores, restocking them according to each outlet's capacity and

sales. The products stored at the DC were basically non-perishable items with a slower turnover in stores, i.e. household items, hot drinks, and beauty, personal care and cleaning products—items which made up around 30% of overall sales.

With the new logistics in place, the rate of stockouts declined dramatically. This yielded other benefits: it allowed the stores to operate more smoothly, because they no longer had to handle a high volume of delivery vehicles from suppliers. The products picked and dispatched by the DC could be shipped in just one or two trucks.

This first DC was regarded by Assaí as a milestone. The facility was operated until late 2017, when it was shut down and operations switched over to the Cajamar DC, also situated in Greater São Paulo, with 74,000m² of storage space. In the first half of 2024, Assaí had 12 DCs spread throughout the country, located in regions with growing demand.

Besides Cajamar, the network incorporates DCs in São Paulo (Arujá and Anhanguera), Rio de Janeiro (capital and Mesquita), Goiás (Buriti), Mato Grosso (Cuiabá), Bahia (Feira de Santana), Pernambuco (Paulista), Ceará (Maracanaú), Pará (Belém) and Amazonas (Manaus). The DCs are specialized by category—merchandise, perishables and multicategory—and were implemented in step with the geographic expansion of stores.

The current logistics network is a key component for the efficient functioning of the company. The volumes handled by the centers are so great that, these alone, rank Assaí among the largest logistics companies in the country.





CENTRO de distribuição: um marco na logística

Desde a compra pelo GPA até o fim de 2009, o Assaí abriu 14 lojas no estado de São Paulo. Eram unidades pertencentes ao controlador, antigos supermercados que foram transformados. O abastecimento, como ocorre no atacado de autoserviço, era feito diretamente nas lojas pelas indústrias fornecedoras.

No entanto, a indústria começou a enfrentar problemas para entregar as mercadorias nessas lojas, que tinham uma infraestrutura difícil. Como eram pequenas, não podiam receber carretas com grandes quantidades de produtos. Assim, as entregas eram feitas em caminhões menores, diariamente. Como muitas delas ficavam em regiões residenciais, o grande fluxo de veículos causava impactos indesejados na vizinhança. Além disso, essa entrega fracionada provocava frequentes rupturas de estoque, prejudicando as vendas.

Para resolver o problema, no início de 2010 decidiu-se dotar o Assaí de uma área de logística, que até então estava sob responsabilidade do GPA, e montar um Centro de Distribuição (CD). Estrategicamente situado em Osasco, perto da capital paulista e das principais rodovias, foi inaugurado em abril daquele ano. Com 19.900 m² de área de armazenagem, atendia a todas as lojas do estado de São Paulo e era operado por 250 colaboradores, a maioria vindos de CDs do GPA, que tinha *expertise* no assunto.

A indústria passou a consolidar parte das entregas ao Assaí em grandes carretas, que iam diretamente para o CD. Em seguida, empresas terceirizadas pelo Assaí faziam a distribuição nas lojas,

abastecendo-as de acordo com a capacidade e as vendas de cada uma. Os produtos que passavam pelo CD eram basicamente aqueles não perecíveis com menor giro nas lojas, ou seja, artigos de bazar, bebidas quentes, perfumaria, higiene e limpeza — que representavam aproximadamente 30% das vendas.

Com a nova logística, o índice de ruptura caiu sensivelmente. E trouxe outra grande vantagem: permitiu que as lojas operassem melhor, já que deixaram de receber um grande volume de veículos dos fornecedores. O sortimento enviado pelo CD vinha em apenas um ou dois caminhões.

Esse primeiro CD é considerado um marco pelo Assaí. Funcionou até o fim de 2017, quando foi desativado para a entrada em operação do CD de Cajamar, também na Grande São Paulo, com 74.000 m² de área de armazenagem. No início de 2025, o Assaí já contava com 12 CDs espalhados pelo país, localizados em regiões de demanda crescente.

Além de Cajamar, a rede mantém unidades em São Paulo (Arujá e Anhanguera), Rio de Janeiro (capital e Mesquita), Goiás (Buriti), Mato Grosso (Cuiabá), Bahia (Feira de Santana), Pernambuco (Paulista), Ceará (Maracanaú), Pará (Belém) e Amazonas (Manaus). Os CDs são especializados por categoria — mercearia, perecíveis e multicategoria — e foram implantados conforme o avanço geográfico das lojas.

A malha logística atual é uma engrenagem fundamental para o desempenho da companhia. Os volumes movimentados por esses centros são tão expressivos que, isoladamente, já colocariam o Assaí entre as maiores empresas de logística do país.

Economic background (2007—2010)

Between 2007 and 2010, the Brazilian economy underwent a cycle of expansion and transformation. The country consolidated economic policies that combined fiscal orthodoxy with social inclusion initiatives.

The mean rate of GDP growth over this 4-year period was 4.5%, fueled by the commodities boom in the international market. Brazil also faced challenges resulting from the global financial crisis of 2008. Despite the initial negative impact, with GNP falling by 2.9% during the last quarter of 2008, the economy proved resilient and returned to growth from the second quarter of the following year.

In terms of monetary policy, the Central Bank adopted a hawkish approach, maintaining interest rates high to curb inflation, which averaged 5.5% a year during the period.

Unemployment fell from 9.3% in 2007 to 6.7% in 2010, promoting an increase in payroll and domestic consumption. Several million people left the socioeconomic classes D and E, rising to join class C which, according to data from the Getulio Vargas Foundation (FGV), accounted for 50.5% of the population in 2010 versus 46.5% in 2007. This increase in income boosted retail sales, which grew by an average of 8.95% per year over the four years.



PIB - PRODUTO INTERNO BRUTO

O Brasil vivenciou forte crescimento econômico, redução da pobreza e maior destaque internacional, impulsionado pelo boom das commodities e expansão do consumo interno. No entanto, a dependência de commodities e a falta de avanços na produtividade levantaram dúvidas sobre a sustentabilidade desse modelo no longo prazo.

GDP - GROSS DOMESTIC PRODUCT

Brazil experienced strong economic growth, poverty reduction, and greater international prominence, driven by the commodities boom and the expansion of domestic consumption. However, its dependence on commodities and the lack of productivity advancements raised concerns about the sustainability of this model in the long term.

Market landscape (2007—2009)

The year 2007 represented a watershed for the self-service wholesale business in Brazil. The two largest retail chains in the country, Carrefour and the Grupo Pão de Açúcar, entered the segment with the purchase of Atacadão and Assaí, respectively, illustrating the growing importance of the sector. In 2008, the top three wholesale chains—Atacadão, Assaí and Maxxi, a brand name owned by the Portuguese group Sonae up until 2005, after which it was bought by Walmart Brazil—opened a total of 80 stores and 134 the following year.

The 2008 financial crisis had a relatively low impact on the segment, because small traders and transformers sought cheaper prices, while end consumers stocked up and also made more regular use of self-service wholesalers. The segment gained popularity relative to hypermarkets and supermarkets, offering clients an overall lower price than that of the two traditional retailers.

Contexto econômico (2007 — 2010)

Entre 2007 e 2010, a economia brasileira viveu um ciclo de expansão e transformação. O país consolidou políticas econômicas que combinavam ortodoxia fiscal com iniciativas de inclusão social.

A taxa média de crescimento do PIB naqueles quatro anos foi de 4,5%, impulsionada pelo *boom* das *commodities* no mercado internacional. O país também enfrentou desafios decorrentes da crise financeira global de 2008. Apesar do impacto inicial negativo, com queda do PIB em 2,9% no último trimestre de 2008, a economia mostrou resiliência e retomou o crescimento a partir do segundo trimestre do ano seguinte.

Em termos de política monetária, o Banco Central manteve uma postura cautelosa, praticando altas taxas de juros para controlar a inflação, cuja média anual foi de 5,2% no período.

O desemprego caiu de 9,3% em 2007 para 6,7% em 2010, resultando em um aumento da massa salarial e do consumo interno. Alguns milhões de pessoas deixaram as classes D e E, ascendendo à classe C — que, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV), passou a representar 50,5% da população em 2010, contra 46,5% em 2007. Esse aumento da renda impulsionou as vendas do comércio varejista, que cresceram 8,95% ao ano em média durante os quatro anos.

ASCENSÃO SOCIAL

A queda no desemprego elevou a massa salarial, ampliou o poder de compra e impulsionou o consumo doméstico, destacando-se como motor econômico do período.

SOCIAL MOBILITY

The decline in unemployment increased wages, improved purchasing power, and boosted domestic consumption, standing out as the economic driver of the period.



REDUÇÃO NO
DESEMPREGO ENTRE
2007 E 2010 FOI DE
2,6%
WAS THE REDUCTION IN
UNEMPLOYMENT BETWEEN
2007 AND 2010.

Panorama do mercado (2007 — 2010)

O ano de 2007 representou um divisor de águas para o atacado de autosserviço no Brasil. As duas maiores redes de varejo do país, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, entraram no segmento com a compra do Atacadão e do Assaí, respectivamente, indicando a relevância crescente do setor. As três maiores redes de atacarejo — Atacadão, Assaí e Maxxi, bandeira que até 2005 pertenceu ao grupo português Sonae, quando foi comprada pelo Walmart Brasil — abriram 80 lojas em 2008 e 134 no ano seguinte.

A crise financeira de 2008 teve um impacto limitado no segmento, pois pequenos comerciantes e transformadores intensificaram sua busca por preços mais baixos, enquanto o consumidor final voltava a fazer compras de abastecimento e passava a frequentar mais assiduamente o atacado de autosserviço. O segmento ganhou força em relação a hipermercados e supermercados, oferecendo a este cliente pessoa física uma percepção de preço médio inferior àquela dos dois tradicionais varejistas.

NOVOS rumos

NEW DIRECTIONS

Assaí began a profound transformation of its business model. The company diversified and expanded its target audience, developed an innovative store format with enhanced shopping experience, reduced its product assortment, discontinued private labels, and formed a new executive team. Additionally, the regionalization strategy, with local offices and purchasing cells, allowed the adaptation of the assortment to each location's characteristics. During the COVID-19 pandemic, the company maintained its expansion and implemented strict health protocols. In 2020, Assaí separated from GPA through a spin-off, going public on B3, establishing itself as one of the largest cash-and-carry companies in Brazil.

O Assaí liderou uma profunda transformação em seu modelo de negócios. A empresa diversificou e ampliou seu público-alvo, desenvolveu um formato inovador de lojas com melhor experiência de compra, reduziu seu sortimento de produtos, descontinuou as marcas próprias e formou uma nova equipe executiva. Além disso, a estratégia de regionalização, com escritórios e células de compra locais, permitiu adaptar o sortimento às características de cada praça. Durante a pandemia de covid-19, a empresa manteve sua expansão e implementou rigorosos protocolos sanitários. Em 2020, o Assaí separou-se do GPA através de uma cisão, abrindo capital na B3, consolidando-se como uma das maiores empresas do setor de atacarejo no Brasil.



Loja /store 314, Foz Do Iguaçu (PR).

First steps

EN

During the first few months in the job, Belmiro Gomes put his strategy for transforming Assaí before the GPA board, getting the green light needed to implement the plan. In February 2011 he was made CEO of the group. The original design for the Assaí network, based on a highly streamlined structure, was centered primarily on small transformers. By contrast, the activities of the GPA were more focused on the retail side. After the GPA buyout, Assaí's initial business model had become distorted. The resultant approach was poorly structured and, despite having potential, failed to bring the retail and wholesale businesses together. The activities and strategies of the two areas became mixed, reducing efficiency and yielding poor results in the 2010 Campaign.

Balmiro's plan was to promote expansion on a national level. However, in order for the plan to be successful, the company had to undergo a root and branch restructure, increasing its clientele. The proposed plan was to make Assaí the stock supplier for small businesses, a place where transformers (snack bars, restaurants, pizza parlors, bars and kiosks), retailers (minimarkets, grocery outlets, street vendors), trade customers (clubs, churches, kindergartens, hotels) could restock their businesses. The target public also included end customers—a growing share of sales—shoppers seeking to make savings by buying in bulk. Such a reform would not occur overnight, but be a process of adaptation to cater for these audiences and markets involving evolution spanning years. In any event, this marked a turning point in the history of the company and would soon change the "wholetailer" concept in Brazil.

However, this stride required a phase of preparation involving major adjustments, a process which took place throughout 2011 and during much of 2012. The company had ended 2010 in a delicate situation, rendering cost-cutting paramount. One of the first decisions was to slow down the pace of inauguration of new stores. Only two stores were opened in 2011 and just 3 the year after that. Other important measures were to bring down administration and operating costs. Because the butchery and bakery sections were not working well, these were closed and converted into walk-in

refrigerator-freezers. The Assaí-branded credit card was another service discontinued.

The changes in the model also translated to a review of the product line offered, which had reached almost 10,000 items. Roughly 6,000 were dropped and 2,000 new items introduced, making the line more coherent and broader to cater for a more diverse customer base.

The number of private-label products, numbering 540 items ranging from dental floss and soap to tomato paste and jelly, was reduced significantly. Lastly, one of the aspects of the new management's project was to make Assaí the complementary distributor of the industry, focusing on the relationship with partner industries.

And in the view of some corporate clients, such as the retailers and, in some cases transformers, it made no sense putting a product on the shelf labeled "Assaí", because oftentimes the client preferred a specific brand and was unwilling to switch to another.

On top of this, high logistics costs also weighed on this product line. Keeping it would require suppliers dotted all over the country. For one thing, these companies did not have operations in all geographic regions. And for another, quality control would need to be implemented to validate the whole process, a complex challenge at the time.



PRIMEIRAS providências

Durante os meses iniciais de trabalho, Belmiro Gomes apresentou à cúpula do GPA sua estratégia de transformação do Assaí, e foi obtendo dela o sinal verde necessário para colocá-la em prática. E em fevereiro de 2011, tornou-se CEO. O projeto original da rede, baseado em uma estrutura bastante enxuta, era voltado sobretudo para o pequeno transformador. Já a atuação do GPA estava mais inclinada para o varejo. A partir da incorporação pelo GPA, o modelo de negócio inicial do Assaí se descharacterizou. A proposta resultante não estava bem estruturada, não reunia o melhor do varejo e do atacado, apesar de ter potencial. As ações e as estratégias se misturavam, comprometendo a eficiência, e não trouxeram bons resultados para a Companhia em 2010.

A ideia de Belmiro era levar a expansão a nível nacional. Entretanto, para o plano ser bem-sucedido, a empresa deveria se reestruturar profundamente, ampliando seu público. A nova proposta era fazer do Assaí o estoque dos pequenos negócios, um lugar em

que transformadores (lanchonetes, restaurantes, pizzarias, bares e quiosques), revendedores (minimercados, mercearias, ambulantes) e utilizadores (clubes, igrejas, creches, hotéis) pudessem abastecer seus negócios. O público-alvo também incluía o cliente — cuja participação nas vendas crescia — que buscava economia com compras em volumes maiores. Essa reformulação não aconteceu da noite para o dia. Foi um processo de adaptação para atender a esses públicos, assim como as praças, que se estendeu durante alguns anos, uma evolução. De qualquer forma, foi um ponto de inflexão na história da empresa e não demoraria a mudar o atacarejo no Brasil.

No entanto, dar esse passo exigia uma etapa de preparação, de grandes ajustes, que se estendeu durante todo o ano de 2011 e boa parte de 2012. A empresa tinha fechado 2010 numa situação delicada, portanto, cortar custos era primordial. Uma das primeiras decisões foi reduzir o ritmo de abertura de novas lojas. Apenas duas foram inauguradas em 2011 e três no ano seguinte. Outra medida

O compromisso com os clientes segue fortalecendo a marca ao longo dos anos.

The commitment to customers continues to strengthen the brand over the years.



Loja /store 121, São José Dos Campos (SP).

ATACAREJO

FROM RESISTANCE TO ACCEPTANCE

At the time, some sectors of the market had a negative perception of self-service wholesalers. So much so, that the neologism "Wholetailer", a term portraying a nebulous notion of the concept in the wholesale and retail industries was coined, insinuating the inefficiency of the model.

For several years, leaders of the sector steered clear of the term. However, the negative connotation began to dissipate as the concept evolved and gained traction. The model implemented within Assaí and other companies in the sector played a key role in the process of acceptance. The expression became accepted and widely used by the sector in communications with

clients, since it perfectly defines the hybrid nature of the business model, combining the characteristics of both wholesaler and retailer. This model took on a new form in Brazil, developing its own traits.

The sector also uses two other terms to define itself: cash-and-carry and self-service wholesaler. The former term, truer to the origins of the model, is parlance much used by investors and the financial market. The latter term remains extensively used, despite not reflecting the evolution of the model in Brazil, failing to express its retail dimension.

importante foi a redução de custos administrativos e operacionais. Como os açouguês e as padarias não estavam operando satisfatoriamente, foram fechados e transformados em câmaras frias, diminuindo o custo logístico. Outro serviço encerrado foi o cartão de crédito com a bandeira Assaí.

A mudança de modelo também implicou uma revisão do sortimento, que beirava os 10 mil itens. Aproximadamente 6 mil foram suprimidos e 2 mil novos foram introduzidos, tornando o conjunto mais coerente e abrangente para atender ao público mais diversificado.

O número de produtos de marca própria — que somavam cerca de 540 itens, indo de fio-dental e sabonete a extrato de tomate e gelatina — foi drasticamente reduzido. Afinal, um dos aspectos do projeto

da nova gestão era fazer do Assaí o distribuidor complementar da indústria, focando o relacionamento com as indústrias parceiras.

E no olhar de alguns clientes pessoa jurídica, como o revendedor e até mesmo o transformador, não fazia sentido colocar na prateleira um produto que estampasse “Assaí” no rótulo, pois muitas vezes o cliente prefere uma determinada marca e não está disposto a trocar.

E ainda somado com o elevado custo logístico também impunha dificuldades a essa linha de produtos. Para mantê-los seria necessário ter fornecedores em vários pontos do país. Em primeiro lugar, nem sempre essas indústrias existem em todas as regiões. Em segundo lugar, seria preciso ter um controle de qualidade para validar todo o processo, algo bastante complexo naquele momento.

2011

10.000 SKUs



2012



6.000 SKUs

suprimidos
removed

2.000 SKUs

adicionados
added

540 SKUs

de marca própria foram
drasticamente reduzidos
*of private labels were
drastically reduced*

ATACAREJO

DA RESISTÊNCIA À CONSAGRAÇÃO

Naquela época, determinados setores do mercado tinham uma percepção negativa em relação ao atacado de autoserviço. Tanto que surgiu o neologismo “atacarejo”, trazendo uma ideia nebulosa desse formato de atuar no atacado e no varejo, até questionando sua eficiência.

Durante vários anos, empresários do setor evitaram o termo. Porém, a conotação negativa foi desaparecendo à medida que o conceito foi evoluindo e se consolidando. O modelo implantado no Assaí, e em outras empresas do setor, teve um papel primordial nesse processo de aceitação. A expressão acabou se consagrando e passou a ser amplamente empregada na comunicação com os clientes, afinal, define perfeitamente a natureza híbrida de um modelo de negócio que combina de forma bem estruturada as características do atacado e do varejo e que se transformou no Brasil, ganhando feições próprias.

O setor também utiliza outros dois termos para se auto-definir: *cash and carry* e atacado de autoserviço. O primeiro, que está mais vinculado às origens do modelo, é bastante aplicado por investidores e pelo mercado financeiro. O segundo continua sendo muito utilizado, embora não reflete a evolução que o modelo experimentou no país, pois não expressa sua dimensão de varejo.

A unidade de João Pessoa (PB) simboliza a expansão do Assaí Atacadista, fortalecendo o atacarejo e consolidando a marca em mercados estratégicos.

BUILDING A WINNING TEAM

Adjustments also included the restructuring and establishment of several areas, as certain departments needed to be made more robust.

To optimize the structure of the Company as a whole, Belmiro Gomes assembled a diverse team, incorporating experienced personnel from Assaí—who brought expertise in the company's original store operations, more focused on the transforming client, as well as a rich history of customer and industry relationships—together with professionals from Atacadão, who had substantial experience both in the segment and with corporate clients. It was imperative to have professionals with extensive wholetailer experience, given the limited time available to implement changes and improve results.

To this end, despite bringing new professionals on board, Belmiro prioritized preserving and integrating the top talents already within the team. The objective was to foster a cohesive team, working collaboratively towards common goals and cultivating a culture of cooperation and unity.

From 2011 to 2012, four key areas underwent restructuring: Marketing and Communication, Commercial and Logistics, Operations, and People Management—each presenting significant growth opportunities.

The marketing department of the controlling company, responsible for all group brands, focused on institutional communication and brand governance. This department's growth became critical, especially during the initial phase of expansion, as the team comprised only four individuals. Marly N. Yamamoto joined the



team, a seasoned professional from Atacadão, and began working innovatively and decisively.

In the Commercial and Logistics sector, Wlamir dos Anjos brought over two decades of experience from Atacadão, having served in various roles including regional manager. His extensive knowledge and strategic business insight were crucial for the area's restructuring, positioning it for future expansion.

Another key figure was Anderson Castilho, also a seasoned executive from Atacadão, who took over the Operations department. Under his leadership, critical processes in this area were implemented and adjusted, essential for equipping Assaí with a solid operational structure aligned with the growth process.

The People Management area was created virtually from scratch, as it was previously limited to the basics: it consisted of just the personnel department and payroll, since GPA provided everything else. Sandra Vicari brought her experience to bear, garnered over years at GPA, in organizing and managing people, rapidly restructuring the area due to the pressing need to train staff for expansion. The fundamental characteristic of this area's role was—and continues to be—valorizing and developing the employees.

More than 20 professionals were recruited from competitors, many of them to fill positions at regional management level that were being created. As Assaí underwent this major transformation, the network's controlling company also underwent change: in August 2012, the Casino Group became the majority shareholder of GPA.



04/2011

MARLY N. YAMAMOTO
CMO - Diretora Executiva de Marketing e Insights
CMO - Executive Director of Marketing and Insights



05/2011

WLAMIR DOS ANJOS
Vice-Presidente Comercial & Logística
Vice President of Commercial & Logistics



04/2012

ANDERSON BARRES CASTILHO
Vice-Presidente de Operações
Vice President of Operations



10/2012

SANDRA VICARI
Vice-Presidente de Gestão de Gente e Sustentabilidade
Vice President of People Management and Sustainability

FORMAÇÃO DE UM GRANDE TIME

Os ajustes também passaram pela reestruturação e até criação de algumas áreas, pois certos departamentos precisavam ficar mais robustos.

Para estruturar melhor as áreas e a Companhia como um todo, Belmiro Gomes formou um time misto, com colaboradores do Assaí — que tinham *expertise* na operação do formato de loja original da empresa, mais focado no cliente transformador, além de todo o rico histórico de relacionamento com antigos clientes e indústrias — e pessoas vindas do Atacadão, que também já possuíam vasta experiência no segmento, e com os demais clientes pessoa jurídica. Era fundamental se cercar de profissionais com vivência em atacarejo, pois eles tinham pouco tempo para fazer as mudanças e reverter os resultados.

Portanto, apesar da entrada de novos colaboradores, Belmiro fez questão de preservar e integrar as melhores cabeças que já faziam parte da equipe da casa. O foco estava em criar uma equipe coesa, na qual todos trabalhariam juntos em prol de objetivos comuns, incentivando uma cultura de colaboração e união.

Quatro áreas foram reformuladas entre 2011 e 2012: Marketing e Comunicação; Comercial e Logística; Operações; e Gestão de Gente — todas elas com grande oportunidade de evolução.

A Diretoria de Marketing do controlador, que cuidava de todas as bandeiras do Grupo, focava na comunicação institucional, na governança de marca. Mais do que nunca, vital para a Companhia e principalmente para a fase que se iniciava, o departamento precisava crescer, pois naquele momento a equipe era de apenas quatro pessoas. Oriunda do Atacadão, Marly N. Yamamoto aumentou a equipe, e a área começou a atuar de maneira inovadora e incisiva.

No Comercial e Logística, Wlamir dos Anjos chegou para contribuir com todo o conhecimento que angariou durante mais de duas décadas no Atacadão, onde passou por diversas áreas e chegou a gerente regional. Sua bagagem e sua profunda visão do negócio foram fundamentais para o processo de reestruturação da área, preparando-a para a expansão futura.

Outra peça-chave foi Anderson Castilho, mais um executivo tarembado vindo do Atacadão, que assumiu o departamento de Operações. Sob sua liderança, foram implementados e ajustados processos críticos nessa área, essenciais para dotar o Assaí de uma estrutura operacional sólida, alinhada com o processo de crescimento.

A área de Gestão de Gente foi criada praticamente do zero, pois se limitava ao básico: tinha apenas o departamento pessoal e a folha de pagamento, já que o GPA supria todo o resto. Sandra Vicari trouxe sua experiência, acumulada em anos de GPA, para organizar e cuidar da gestão de pessoas, estruturando rapidamente a área, pois havia urgência de formar pessoal para a expansão. A característica fundamental da atuação dessa área foi — e é até hoje — a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores.

Mais de vinte profissionais vieram da concorrência, muitos deles para ocupar postos nas gerências regionais que estavam sendo criadas. Enquanto o Assaí experimentava essa grande transformação, o controlador da rede também vivia uma nova situação: em agosto de 2012 o Grupo Casino se tornou acionista majoritário do GPA.

NEW DIRECTIONS



6º
LOGO
BRAND

ASSAÍ
ATACADISTA



**Inovação arquitetônica nas lojas
Assaí amplia experiência de
compra no atacarejo ao privilegiar
luz natural.**

Architectural innovation in Assaí stores enhances the cash-and-carry shopping experience by prioritizing natural light.

Loja /store 189, Messejana (CE).

LAND ACQUISITION

Throughout 2012, Belmiro Gomes personally took on a task critical to the success of his plan: securing land for the construction of new stores. With limited resources at the time, he engaged with real-estate companies and landowners to form partnerships. In negotiations, he detailed the restructuring project, which included profitability projections. His credibility, good market relationships and vision were crucial in establishing a land bank to enable expansion.

The wholetailer had hitherto prioritized cost-effective locations, opting for cheaper land. As a result, the stores were often situated further out from city centers. Securing prime locations became a priority.

Over the course of the decade, as the wholetailer model gained popularity among end consumers and Assaí's growth generated resources to finance continuous expansion, location became increasingly

crucial. The cost of land became less significant than the strategic importance of being situated in prime areas. Purchasing more central land, while more expensive, proved worthwhile, resulting in significantly higher sales.

NEW STORE FORMAT

However, this new Assaí project was not content with merely adopting the model of its competitors. It aimed to perfect the model and introduce its own innovations.

The success of Atacadão and Makro, leaders in the self-service segment at the time, was closely tied to good logistics. Brazil, with its continental dimensions and poorly planned urban centers, poses challenges such as distance between cities and major production regions,



Um novo modelo de loja, que combina praticidade e conforto, continua sendo referência e já inspirou centenas de lojas em todo o país. Na foto acima, inauguração da 100ª loja em 2016.

A new store model that combines practicality and comfort continues to be a reference and has already inspired hundreds of stores across the country. The photo above shows inauguration of the 100th store in 2016.

Loja /store 100, Aracaju (SE).

TERRENOS

Ao longo de 2012, Belmiro Gomes se ocupou pessoalmente de uma tarefa essencial para o êxito do seu plano: conseguir terrenos para a construção das novas lojas. Como os recursos eram escassos naquele momento, o executivo reuniu-se com empresas do ramo imobiliário e proprietários de terrenos para fazer parcerias. Nas negociações, apresentava detalhadamente o projeto de reformulação, que incluía projeções de lucratividade. Sua credibilidade, o bom relacionamento com o mercado e sua visão foram cruciais para a constituição de um banco de terrenos para viabilizar a expansão.

O atacarejo sempre privilegiou o preço, terrenos baratos. Consequentemente, as lojas ficavam mais deslocadas, distantes do centro das cidades. Ter o melhor ponto virou prioridade.

Ao longo daquela década, com o modelo ganhando popularidade entre os consumidores finais e o crescimento do Assaí gerando recursos para financiar sua expansão contínua, a localização tornou-se cada vez mais crucial. O preço dos terrenos passou a ser menos relevante em comparação à importância de se situar em áreas estratégicas. Comprar terrenos mais centrais, ainda que mais caros, valia a pena, pois resultava em vendas significativamente maiores.

O NOVO FORMATO DE LOJA

Mas esse novo projeto do Assaí não estava disposto a se limitar implantando o modelo dos concorrentes. Pretendia aperfeiçoá-lo e criar suas próprias inovações.

O sucesso do Atacadão e do Makro, líderes no segmento de autoserviço na época, estava fortemente ligado à logística. O Brasil, com suas dimensões continentais e centros urbanos mal planejados, enfrenta desafios como a distância entre as cidades e as principais regiões produtoras, além de uma infraestrutura ferroviária deficiente. Esse elevado custo logístico favoreceu o surgimento do segmento, cujas lojas, com grandes áreas de vendas (superiores a 5.000 m²) e porta-pallets, têm uma alta capacidade de estocagem de produtos de baixo valor agregado em grandes lotes. Dessa forma, as lojas podem receber mercadorias diretamente do fornecedor, eliminando uma etapa da cadeia logística e reduzindo o custo operacional, o que possibilita a prática de preços competitivos. Com o tempo, mais indústrias passaram a vender para as redes de autoserviço, aumentando o volume de vendas e diluindo os custos.

No entanto, apesar dos preços baixos, o modelo apresentava um grande desafio: melhorar a experiência de compra, que era bastante insatisfatória. As lojas de atacarejo tinham um aspecto despojado,

eram mal iluminadas, mal ventiladas. Além disso, algumas delas utilizavam pisos de asfalto para facilitar a circulação das empilhadeiras, mas que não era adequado para o uso de carrinhos de compras.

Esse formato de loja estava distante da experiência de compra que a nova visão do Assaí almejava. Assim, foi desenvolvido um projeto moderno e funcional, com várias novidades no layout das lojas. Elas passaram a ter ar-condicionado, pé-direito alto para comportar os porta pallets, piso mais cuidado, corredores largos para facilitar a movimentação dos carrinhos, iluminação bem distribuída, sinalização visível e informativa — ajudando os clientes a se orientarem e encontrarem rapidamente os produtos desejados —, grande quantidade de caixas — incluindo *check outs* rápidos, buscando reduzir o tempo de fila e melhorar a experiência do cliente com maior inovação —, além de estacionamento coberto com centenas de vagas.

Outra novidade importante foi a adoção da fachada de vidro, que permite a entrada de luz natural e assim não cria uma sensação de enclausuramento no cliente — algo que pesquisas internas apontaram —, aumentando o seu tempo de permanência na loja. E mais, o salão de vendas, o depósito, a câmara refrigerada e o estacionamento passaram a ficar situados no mesmo nível. Além de facilitar a questão operacional, essa maneira de organizar o espaço também oferece mais comodidade ao consumidor.

Embora o trabalho de fortalecimento e relacionamento ligado à marca não fosse aparentemente uma prioridade para os concorrentes do mercado de atacarejo naquela época, esse aspecto era central para o novo modelo adotado pela empresa. A estratégia foi implementada imediatamente, começando pelo aprimoramento da comunicação com o cliente, o que aumentou a visibilidade da marca Assaí junto ao público. O reforço da marca, que se iniciou naquele momento, foi fundamental para a expansão da rede em todo o país e para transformá-la em uma referência em seu segmento.

CULTURA DA SIMPLICIDADE

Para que as mudanças conceituais e operacionais fossem transmitidas e assimiladas pelos colaboradores, era necessária uma autêntica metamorfose cultural. Belmiro trouxe uma nova mentalidade e um estilo de liderança mais próximo e acessível. Pragmático, implantou uma cultura baseada na simplicidade — aspecto de sua própria maneira de ser —, na agilidade na tomada de decisões e no sentimento de dono por parte do colaborador, que desenvolve uma visão autocritica de sua atividade e busca a cooperação. Essa simplicidade

as well as deficient railway infrastructure. These high logistical costs favored the emergence of the segment, whose stores, with large sales areas (5,000 m² plus) and pallet racks, have a high storage capacity for low value-added products in large lots. Thus, stores can receive goods directly from the supplier, eliminating a step in the supply chain and reducing operational costs, allowing for competitive pricing. Over time, more companies began selling to self-service networks, increasing sales volumes and diluting costs.

However, despite the low prices, the model presented a significant challenge: improving the shopping experience, which was somewhat unsatisfactory. Wholetailer stores had a stripped-down appearance, were poorly lit and poorly ventilated. Additionally, some of them had asphalt floors to facilitate the movement of forklifts, but these proved unsuitable for shopping cart use.

This store format was far from the shopping experience that Assai's new vision had hoped for. Thus, a modern, functional design was devised, with several innovations in store layout. Stores began to feature air conditioning, high ceilings to accommodate pallet racks, well-maintained floors, wide aisles for easier cart traffic, evenly distributed lighting, visible and informative signage—helping customers navigate and quickly find the desired products—a large number of checkout counters, including express checkouts to reduce wait times and improve the customer experience with greater innovation, as well as covered parking with hundreds of spaces.

Another important innovation was the adoption of glass facades, allowing natural light to enter and thus avoiding a sense of confinement for customers, something which internal research had highlighted as an issue, with consequently higher in-store customer time. Additionally, the sales floor, warehouse, walk-in refrigerator/freezer, and parking were all now situated on the same level. This organization not only facilitated operational flow but also offered greater convenience to consumers.

Brand strengthening and relationship efforts, although not apparently a priority for competitors in the wholetailer market at the time, were central to the new model adopted by the company. This strategy was implemented forthwith, starting with enhancing customer communication, which increased Assai's brand visibility among the public. The brand reinforcement that began at this juncture was crucial for the network's subsequent expansion across the country and for establishing the brand as a reference in its segment.

CULTURE OF SIMPLICITY

For the conceptual and operational changes to be effectively communicated and assimilated by the employees, a true cultural metamorphosis was necessary. Belmiro introduced a new mindset and a more approachable and accessible leadership style. A pragmatist, he implemented a culture based on simplicity—an aspect of his own life philosophy—agility in decision-making, and a sense of ownership among employees, who develop a critical view of their own activities and seek cooperation. This simplicity is evident in interpersonal relationships, processes—which were streamlined—and also in decision-making. Additionally, the approach extends beyond employees, guiding relationships with customers, suppliers, and partners. Being simple does not mean being simplistic, but rather involves humility and also being direct, uncomplicated, and responsive.

Belmiro strives to lead by example and through inspiration, sharing knowledge and experiences. His management style promoted an environment of inclusion, respect, and participation, motivating employees, who began to trust more in their own abilities. This style cascaded down through the Company's organizational chart and remains present at all levels. Valuing people is an essential part of this culture, which is built on the understanding that the company is a product of everyone's effort for everyone's benefit, where growth in business also represents the personal and professional growth of employees—as well as companies, customers, and partners, with the unwavering goal of fostering prosperity for all. One consequence of this is a sense of belonging, which can be seen in the alignment of ideas and discourse across the entire team. Employees became brand ambassadors, spreading the word of what the company stands for.

In leading this change, Belmiro deployed his skills as a good orator. His ability to make use of words clearly, transparently, and empathetically, along with the assertiveness of the growth plan, captivated employees. This transparency was also crucial to garner support from partners, such as suppliers and landowners, helping them understand and back the company's expansion project.

está presente nas relações interpessoais, nos processos — que foram desburocratizados — e também nas decisões. E ela vai além dos colaboradores e pauta a relação com clientes, fornecedores e parceiros. Ser simples não significa ser simplório: envolve ser humilde, mas também ser direto, descomplicado e ágil.

Belmiro procura liderar pelo exemplo, pela inspiração, compartilhando conhecimentos e experiências. Seu estilo de gestão reforçou um ambiente de inclusão, respeito e participação, motivando os colaboradores, que passaram a confiar em sua própria capacidade. O estilo desceu em cascata pelo organograma da Companhia e até hoje está presente em todas as instâncias. A valorização das pessoas é parte essencial dessa cultura, em que existe a consciência de que a empresa é construída pelo esforço de todos para todos, em que o crescimento do negócio representa também o crescimento pessoal

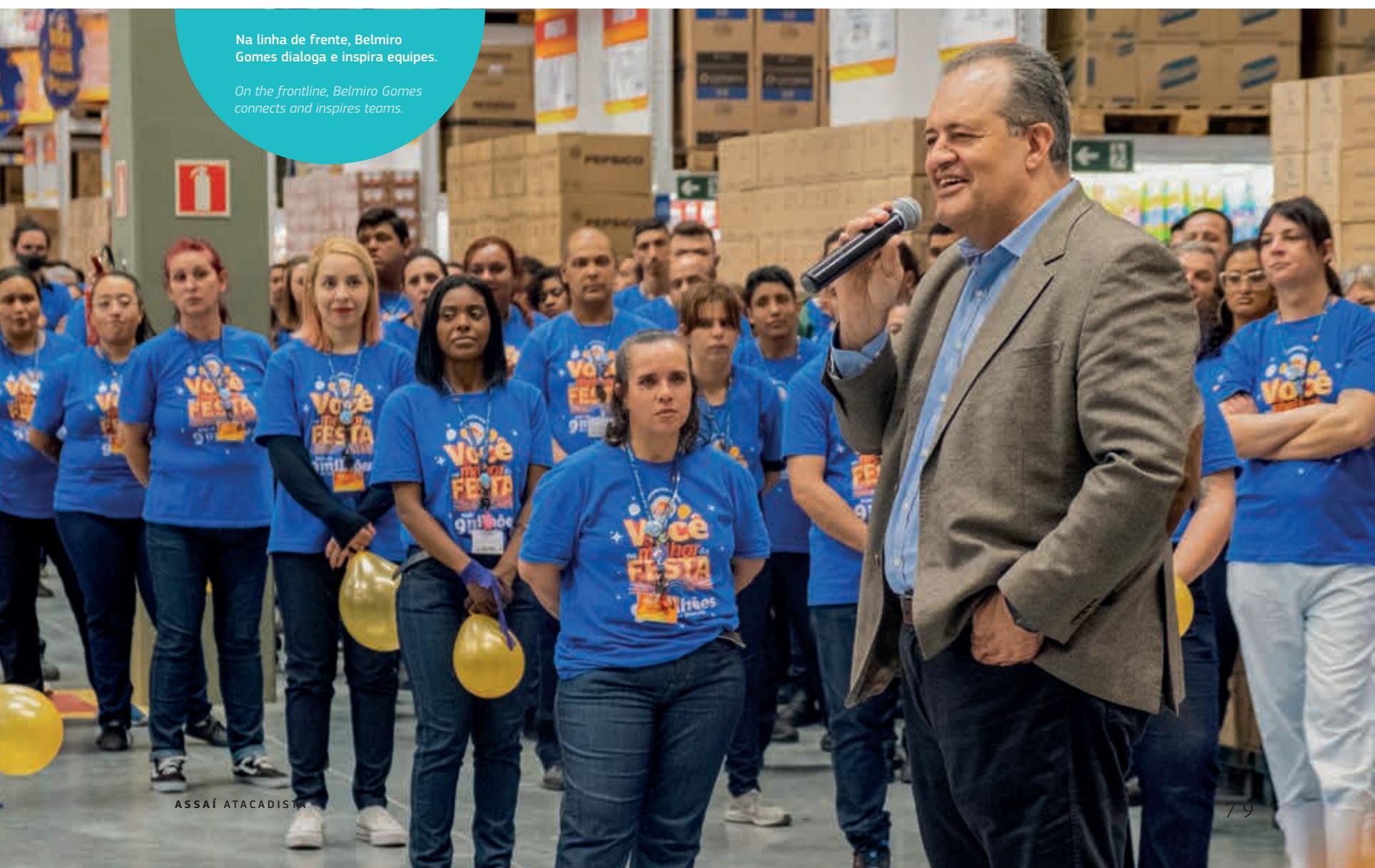
e profissional dos colaboradores — assim como dos clientes, das indústrias e dos parceiros, tendo sempre presente o propósito de levar a prosperidade para todos. Uma das consequências disso é o senso de pertencimento que se percebe no alinhamento de ideias e de discurso de toda a equipe. Colaboradores se tornaram promotores da marca, disseminando o que ela faz.

Na tarefa de conduzir essa mudança, Belmiro colocou em prática o dom da oratória. Sua habilidade para empregar as palavras de forma clara, transparente e empática, além da assertividade do plano de crescimento, cativou os colaboradores. Mas essa transparência também se mostrou fundamental para que parceiros, como fornecedores e donos de terrenos, entendessem e apoiassem o projeto de expansão da empresa.

Loja /store 259, Curitiba - Alto da XV (PR).

Na linha de frente, Belmiro Gomes dialoga e inspira equipes.

On the frontline, Belmiro Gomes connects and inspires teams.



Role of marketing in sales

EN

When Assaí was still a family-owned company, marketing initiatives were essentially limited to sales leaflets, produced in a rather homemade fashion. From 2010 onwards, the leaflets, some promotional campaigns, and occasional TV commercials, started to be produced with the help of the trade and communication agency StarMKT. With the implementation of the new model, the area began to develop a series of innovative and creative initiatives, where communication with the client—a fundamental aspect of the new strategy—was placed front and center.

The first project, initiated in 2011, was the remodeling of the backlight. This endcap terminal was underutilized as an important point-of-sale material, as is exploited today. Modernized and more prominent, the backlight help breathe more life and color into the store environment and, naturally, constitute a valuable source of revenue.

The next step was to completely rethink visual communication, as Assaí did not have its own identity in this regard. The stores had overused red, a color that, according to color studies, provokes a sense of urgency in customers, which could lead them to shop quickly and leave. Also, the colors used did not convey the brand's institutional identity, nor did they establish a unique and distinct visual identity. As can be seen today in all communication materials, the primary colors of the brand are orange and blue.

Moreover, promotional sales were announced using a profusion of posters, causing visual pollution that was grating for clients. Going forward, red was used exclusively to signal sales offers.

Companies specialized in internal ambiance helped define different colors for each store sector, creating a nurturing controlled atmosphere that affected the perception, behavior, and experience of the people who frequented the premises. In the beverage section, for instance, pallet racks were painted black, providing a sense of sophistication and elegance and a more welcoming atmosphere—an innovation at the time. The produce section was given the color green, which connotes freshness and is associated with nature and health.

Another significant change was the implementation—in 2012—of wholesale pricing with the purchase of an amount starting from three units and upwards of any product, rather than in closed boxes. This initiative aimed to attract end consumers and small resellers, who thus had to dedicate less working capital in order to expand their product mix. The "starting from" campaign demonstrated Assaí's commitment to these clients, and was so successful that other wholetailers followed suit, adopting the same strategy.

The implementation of cafeterias was also driven by the marketing department, in collaboration with the operations area, led by Anderson Castilho. The idea was to attract a clientele that was becoming increasingly important—the resellers, who typically spent longer in the store for their purchases and needed a place to take a break, have a coffee, or grab a quick snack at an affordable price.

MULTICHANNEL EXPERIENCE

The in-store radio station revamped its programming and acquired more modern equipment, significantly improving sound quality. In addition to broadcasting news, announcements, sales, and launches from Academia Assaí—a free training platform for food entrepreneurs, to be presented in Chapter 7—besides providing tips for clients' homes or businesses, the radio began playing background music. Special care was taken over the music mix, which was tailored specifically for each region. Studies show that when background music is more fitting, clients tend to spend more time in store, buying more.

All these innovations made the store environment more attractive and inviting, with much of the efficiency gains from these changes reinvested to make the clients' journey even more pleasant, continuous, and unified across multiple channels.

Social media engagement represented another strategic development by the marketing team. This has become a fundamental component of modern marketing strategies, providing brands with unparalleled visibility. In recent years, with the exponential growth

O PAPEL DO MARKETING nas vendas

Quando o Assaí ainda era uma empresa familiar, as iniciativas de marketing se limitavam praticamente aos tabloides de oferta, feitos de um modo bastante caseiro. A partir de 2010, os tabloides, algumas campanhas promocionais e os esporádicos comerciais de TV passaram a ser feitos com a ajuda da agência de *trade* e comunicação StarMKT. Com a implantação do novo modelo, a área começou a desenvolver uma série de iniciativas inovadoras e criativas, em que a comunicação com o cliente — fundamental na nova estratégia — passou a ser encarada como prioridade.

O primeiro projeto, iniciado ainda em 2011, foi a remodelação do *backlight*. Esse terminal da ponta de gôndola era pouco explorado como um importante material de ponto de venda, como acontece hoje. Modernizado e mais presente, o *backlight* contribuiu para dar mais vida e mais cor ao ambiente de loja e, claro, gerar uma fonte de receita.

O passo seguinte foi repensar completamente a comunicação visual, pois o Assaí não tinha uma identidade própria nesse quesito. As lojas abusavam do vermelho, cor que segundo o estudo de cores provoca sensações de urgência nas pessoas, o que podia levá-las a fazer a compra rapidamente e ir embora. Além disso, as cores utilizadas não eram as que representavam o institucional da marca, não estabeleciam uma identidade visual única e proprietária. Como se pode ver hoje, em todas as peças de comunicação, as cores primárias da marca são o laranja e o azul.

Já as ofertas eram anunciadas com uma profusão de cartazes, provocando uma poluição visual incômoda ao cliente. O vermelho passou a ser empregado exclusivamente para identificar as ofertas.

Empresas especializadas em ambientação interna auxiliaram na definição de cores diferentes para cada setor da loja, oferecendo uma atmosfera cuidadosa e organizada, que afeta a percepção, o comportamento e a experiência das pessoas que frequentam o local. No setor de bebidas, por exemplo, os porta-pallets receberam a cor preta, que traz sofisticação e elegância, proporcionando um ar mais aconchegante para o local, o que foi uma inovação na época.

A parte de hortifruti ganhou a cor verde, que conota frescor e está associada à natureza e à saúde.

Outra mudança muito importante foi a implantação — em 2012 — do preço de atacado a partir de três unidades de qualquer produto, e não mais em caixa fechada. A iniciativa visava atrair o consumidor final e o pequeno revendedor, que passou a necessitar de menos capital de giro para ampliar seu mix de produtos. A campanha “a partir de” mostrou o compromisso do Assaí com esses clientes e deu tanto resultado que outros atacarejos adotaram a mesma estratégia.

A implantação das cafeteria também teve a participação do Marketing, em conjunto com a área de Operações, liderada por Anderson Castilho. A ideia era atrair uma clientela que estava ganhando importância, os revendedores, que costumam passar bastante tempo na loja para fazer suas compras e necessitavam de um lugar para fazer uma pausa, tomar um cafezinho, um lanche rápido, por um preço acessível.



Loja /store 260, Mooca (SP).

of digital platforms, consumer behavior has transformed significantly, with an increase in the search for information and interactions online. In this context, social media has functioned as a dynamic showcase, where brands not only promote their products but also interact directly with consumers, fostering more personalized and immediate communication.

The development of this digital front allowed the Company to not only expand its reach, targeting audiences that were previously off its radar, but also to forge a closer relationship with its clients. Additionally, in an environment where online recommendations and reviews strongly influence purchasing decisions, consistent social media activity serves as an essential channel for strengthening the brand's reputation.

To optimize investments in this area, communication channels were created in partnership with MegaMidia Group, offering advertisement

packages for companies to appear on social media, the website, the in-house radio station, and the Assaí Bons Negócios magazine.

Launched in March 2014 to strengthen client relations through quality content, the magazine provides information and inspiration for small and micro businesses in the food sector to run their projects. The publication features stories of entrepreneurship, creativity, and dedication, along with important expert advice, practical tips, and the latest market news, contributing to the development of Brazilian entrepreneurs.

A tool that has stood the test of time, the sales leaflet was restructured to better showcase the entire product mix available and thus attract not only corporate clients but also individuals. Sales are now grouped by sector: fresh fruit and vegetables, beverages, personal care and cleaning products, household items, groceries, and so on.



A cafeteria segue como um elemento essencial na estratégia do Assaí para oferecer um ambiente mais acolhedor aos clientes que passam mais tempo na loja.

The coffee shop remains an essential part of Assaí's strategy to provide a more welcoming environment for customers who spend more time in the store.

Loja /store 337, Barueri (SP).

EXPERIÊNCIA MULTICANAL

A rádio interna teve sua programação repaginada e recebeu equipamentos mais modernos, melhorando bastante a qualidade do som. Além de divulgar novidades, anúncios, promoções, lançamentos da Academia Assaí — plataforma gratuita de capacitação para empreendedores de alimentação, que será apresentada no capítulo 7 — e dicas para a casa ou o negócio dos clientes, a rádio começou a tocar música de fundo. A seleção musical recebeu um cuidado especial e já nasceu direcionada especificamente para cada região. Afinal, estudos demonstram que quando a música ambiente é adequada, os clientes tendem a permanecer mais tempo na loja e, consequentemente, compram mais.

Todas essas novidades tornaram o ambiente de loja mais atraente e convidativo, e boa parte dos ganhos de eficiência proporcionados por essas mudanças foram reinvestidos para tornar a jornada dos clientes ainda mais agradável, contínua e unificada através de múltiplos canais.

A presença nas redes sociais foi outra frente desenvolvida pelo Marketing. Tornou-se peça fundamental nas estratégias modernas, proporcionando às marcas uma visibilidade incomparável. Nos últimos anos, com o avanço exponencial do digital, o comportamento do consumidor se transformou significativamente, com um aumento na busca por informações e interações *on-line*. Nesse contexto, as redes sociais passaram a funcionar como uma vitrine dinâmica, onde as marcas não apenas divulgam seus produtos, mas também interagem diretamente com os consumidores, gerando uma comunicação mais personalizada e imediata.

O desenvolvimento dessa frente digital permitiu que a Companhia não só ampliasse seu alcance, atingindo públicos que antes estavam fora de seu radar, como também construísse uma relação de maior proximidade com seus clientes. Em um cenário em que as recomendações e as avaliações *on-line* influenciam profundamente as decisões de compra, a atuação consistente nas redes sociais serve como canal essencial para reforçar a reputação da marca.

Para otimizar os investimentos nessa frente, foram criados, em parceria com a Megamidia Group, canais de comunicação próprios com pacote de anúncios comercializados para as indústrias estarem presentes em redes sociais, no *site*, na rádio interna e na revista Assaí Bons Negócios.

Criada em março de 2014 para estreitar o relacionamento da empresa com os clientes, levando até eles conteúdo de qualidade, a revista oferece informações e inspirações para pequenos e micronegócios do setor de alimentação conduzirem seus projetos. A publicação traz histórias de empreendedorismo, criatividade e dedicação, além de orientações importantes de especialistas, dicas práticas e as últimas novidades do mercado, contribuindo para formar empreendedores.

Ferramenta que resiste ao tempo, o tabloide de ofertas foi reestruturado para mostrar melhor todo o mix de produtos disponível nas lojas e assim atrair não só o cliente pessoa jurídica, mas também o cliente pessoa física. As ofertas passaram a ser agrupadas por setor: hortifruti, bebidas, higiene pessoal e limpeza, bazar, mercearia... e assim por diante.

A empresa evoluiu de uma comunicação básica (apenas tabloides) para uma estratégia multicanal mais sofisticada.

The company evolved from basic communication (tabloids only) to a more sophisticated multichannel strategy.



LOYALTY-BUILDING BRANDS

After discontinuing Assaí own-brand products line, the Company developed a different concept in the form of exclusive brands, another successful initiative. In April 2015, the Chef line was launched, specializing in food products, primarily aimed at the transforming client. As the name suggests, these are high-quality products sold at competitive prices. The brand includes frozen items such as pre-fried French fries, breaded onion rings, polenta sticks, pasta, and vegetables, as well as premade mixes for bread rolls and cheese bread (pão de queijo).

A few weeks later, the Econobom brand hit the shelves, offering household and personal care and cleaning products—chiefly single-use items. This brand was created to cater to individual clients and resellers, offering products with an excellent price-quality ratio. In recent years, the best-selling toilet paper at Assaí has been Econobom, which itself demonstrates the success of the initiative.

At the time of this book's publication, the two exclusive brand lines together ran to a total of 48 products.

Assaí-branded products were reintroduced around 2017 with a completely different approach. The line comprised only three items—toothpicks, salt, and sugar—in individual packaging, aimed at the transforming client. These products are sold at the most attractive prices in the market, as a branding reinforcement idea.





MARCAS QUE FIDELIZAM

Depois de encerrar a linha de produtos da marca própria Assaí, a Companhia desenvolveu um conceito diferente, a marca exclusiva, outra iniciativa de sucesso. Em abril de 2015, foi lançada a linha Chef, especializada em alimentação e voltada principalmente para o transformador. Como o nome indica, são produtos de qualidade vendidos a preços competitivos. A marca tem produtos congelados, como batata-palito pré-frita, anéis de cebola empanados, polenta-palito, massas e legumes, além de mistura para pão francês e pão de queijo.

Semanas mais tarde, ainda em 2015, chegou às prateleiras a marca Econobom, trazendo itens de bazar, higiene e limpeza — principalmente descartáveis. Essa marca foi criada para atender ao cliente

pessoa física e ao revendedor, oferecendo produtos com excelente relação preço-qualidade. Nos últimos anos, o papel higiênico mais vendido no Assaí é Econobom, o que por si só já mostra o sucesso da iniciativa.

No momento da publicação deste livro, as duas marcas exclusivas têm, somadas, 48 produtos.

Os produtos com a marca Assaí acabaram voltando em torno de 2017, mas com uma proposta completamente diferente. São apenas três itens — palito de dente, sal e açúcar —, em embalagens individuais, dirigidos ao transformador. São vendidos pelo preço mais atrativo do mercado, como uma ideia de reforço de marca.



Vigorous expansion

EN

The first store sporting the new format was inaugurated in January 2012, in the city of Mogi das Cruzes, situated in the Greater São Paulo region. The premises belonged to GPA and underwent extensive refurbishing. However, the new format was fully introduced in September of the same year, with the opening of a store covering a sales area of 5,108 m² in the city of João Pessoa, Paraíba state. Assai produced the blueprint, but was not directly involved in the building work, which was handled by GPA.

By the end of 2012, the chain boasted 61 stores, almost all of which were small. The vast majority of outlets were located in the state of São Paulo, with a few located within the states Rio de Janeiro, Ceará, Goiás, the Federal District, Pernambuco, and Paraíba.

The expansion cycle proper began in 2013 and was funded entirely by the business's cash flow and EBITDA. In the same year, 14 stores were opened, and Assai expanded into five new states—Mato Grosso, Bahia, Paraná, Alagoas, and Mato Grosso do Sul. In January, the first store designed and built entirely by Assai began operations in Maceió city, in the state of Alagoas. The following month, the second store opened in Coxipó da Ponte, a district of Cuiabá city in Mato Grosso state. Both stores had sales areas exceeding 5,000 m², much larger than the previous units, and offered a product range of 8,000 items. Each store generated 500 jobs, both direct and indirect.

Assai was growing but remained very much a São Paulo-centric company, practically unknown in other regions. This led to an unusual problem: in some new areas, the name Assai was confused with the fruit açaí due to the brand's limited presence in those markets. Consequently, when opening a store in a new area, a press conference was often organized to explain what Assai sold and how it operated. To

facilitate communication, it was decided to include the word "Atacadista" (wholesaler) in the logo.

This lack of recognition also resulted in an additional challenge. Despite GPA's backing, there was some resistance from companies in these new regions to supply Assai. Concerns over selling and negotiating payment terms were somewhat justified: when these firms, smaller in size compared to Assai, negotiated with other major clients operating on a national scale, they often had to agree to various concessions. Assai did not want to be seen this way, as it considered it fundamental to have a transparent and constructive relationship with suppliers. Another important consideration was the competitiveness with local rivals that were more established and well-known to suppliers and clients.

The issue was successfully addressed through an initiative by Wlimir dos Anjos. Before the Coxipó store opening, the then-Commercial and Logistics Director arranged a meeting with local suppliers at a hotel in the city. The idea was to ask permission to enter their "home territory", to present Assai, explain how the company operated, and what it expected from suppliers. Wlimir, having been a regional manager for Atacadão in Mato Grosso state for several years, had the knowledge, good relationships, and credibility with companies in the region, proving an asset in overcoming obstacles. Since then, these meetings have been held whenever Assai enters a new state.

Local suppliers are valued by Assai for multiple reasons. For one, these firms allow for reduced logistics costs, as local enterprises are physically much closer to stores than national suppliers. Another equally relevant point is that local brands are crucial for building client loyalty and attracting new clients, as local consumers often prefer regional brands they are accustomed to buying. Also, the Company is committed

EXPANSÃO vigorosa

A primeira unidade mais sintonizada com o novo formato de loja foi inaugurada em janeiro de 2012, em Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo. O imóvel pertencia ao GPA e passou por uma ampla reforma. Mas o novo formato propriamente dito foi apresentado em sua totalidade em setembro daquele ano, com a abertura de uma loja de 5.108 m² de área de venda em João Pessoa, na Paraíba. O Assaí elaborou o projeto, mas não se envolveu diretamente com a execução da obra, que foi tocada pelo GPA.

No fim de 2012, a rede tinha 61 lojas, quase todas pequenas. A imensa maioria ficava no estado de São Paulo, e as poucas restantes estavam dispersas pelo Rio de Janeiro, Ceará, Goiás, Distrito Federal, Pernambuco e Paraíba.

O grande ciclo de expansão começou para valer em 2013 e vem sendo totalmente sustentado pela geração de caixa do negócio, pelo EBITDA. Naquele ano, foram abertas 14 lojas e o Assaí chegou a cinco novos estados — Mato Grosso, Bahia, Paraná, Alagoas e Mato Grosso do Sul. Em janeiro, entrou em operação a primeira loja projetada e construída inteiramente pelo Assaí, em Maceió, Alagoas. No mês seguinte, foi a vez da segunda, em Coxipó da Ponte, distrito de Cuiabá, no Mato Grosso. Ambas tinham mais de 5.000 m² de área de venda, muito maiores que as unidades do antigo padrão, e possuíam um sortimento de 8.000 itens. Cada uma delas gerou 500 empregos, entre diretos e indiretos.

O Assaí crescia, mas continuava sendo uma empresa muito paulista, praticamente desconhecida em outros lugares. Isso trouxe um problema insólito: em algumas novas regiões, o nome Assaí gerava uma confusão com a fruta açaí por causa da falta de maior presença da marca nessas praças. Assim, era frequente que, quando se abria uma loja em alguma nova praça, precisasse ser organizada uma coletiva de imprensa para explicar o que o Assaí vendia e como vendia. Para facilitar a comunicação, foi decidido incluir a palavra “Atacadista” no logotipo.

Esse desconhecimento originou uma dificuldade adicional. Por mais que tivesse a assinatura do GPA por trás, havia certa resistência por parte da indústria dessas novas regiões em fornecer para o Assaí. O receio de vender, de negociar condições de pagamento, tinha algum

fundamento: quando essas indústrias — que eram pequenas em comparação ao Assaí — se relacionavam com um cliente de grande porte, que operava nacionalmente, não raro tinham de fazer uma série de concessões. O Assaí não queria ser visto dessa forma, pois entendia que era fundamental ter uma relação transparente e construtiva com os fornecedores. Outra questão importante a considerar e superar foi a competitividade com os concorrentes locais que já estavam mais consolidados e conhecidos por fornecedores e clientes.

O problema foi enfrentado, com sucesso, através de uma iniciativa de Wlamir dos Anjos. Antes da abertura da loja de Coxipó, o então diretor comercial e de logística marcou uma reunião com fornecedores locais em um hotel da cidade. A ideia era pedir licença para entrar na casa deles, apresentar o Assaí, explicar como a empresa funcionava e o que esperava dos fornecedores. Como Wlamir tinha sido gerente regional do Atacadão no Mato Grosso durante vários anos, possuía conhecimento, bom relacionamento e credibilidade junto às indústrias da região, o que ajudou a vencer os obstáculos. A partir de então, essas reuniões são feitas sempre que o Assaí entra em um novo estado.

O fornecedor local é valorizado pelo Assaí por vários motivos. Um deles é porque permite reduzir custos logísticos, pois as indústrias locais estão muito mais próximas das lojas do que as indústrias nacionais. Outro ponto igualmente relevante é que as marcas locais são importantíssimas para fidelizar e atrair novos clientes, visto que muitas vezes o consumidor local prefere marcas mais regionais — que está habituado a comprar. E é de grande importância também porque a empresa tem a preocupação e o compromisso de participar do desenvolvimento de cada região em que está inserida, para assim fazer valer seu propósito de levar prosperidade para todo o seu ecossistema.

Embora tenha presença nacional, o Assaí atua com um olhar regional em cada praça. Quando da publicação deste livro, a Companhia tinha mais de 3.000 fornecedores, sendo 57,1% regionais, 32,4% locais — que vendem apenas para um estado ou uma loja — e somente 10,5% nacionais.

to playing its part in developing the regions where it operates, fulfilling its mission of spreading prosperity to its entire ecosystem.

Although Assaí has a national presence, the company operates with a regional focus in each market. At the time of this book's publication, the company had over 3,000 suppliers—57.1% regional and 32.4% local—selling to just one state or store—and only 10.5% national.

REGIONAL FOCUS

Catering to regional peculiarities means, among other things, maintaining different assortments of stock for each store, posing additional challenges for areas such as operations, commercial, logistics, and marketing. This focus requires greater effort and is more costly. Standardizing the product line-up by taking what works in São Paulo or Rio de Janeiro and replicating this nationwide would be both simpler and cheaper. However, Assaí aims to have a presence throughout Brazil, reaching all Brazilians, a diverse people. There are many "Brazils" within the same nation, as the brand's slogan says: Assaí is for all.

Therefore, starting in 2012, store management was decentralized, with the opening of regional offices, which numbered 11 by mid-2024. Regional teams with experience in the wholetailer model and knowledge of each area's culture and consumer habits were hired, reinforcing the Company's commitment to local characteristics and its quest to understand and meet client needs assertively, always putting the client first.

Management teams of regional offices have autonomy in purchasing, setting margins, sales strategy, and marketing. In 2022, on the Marketing and Communication fronts, regional marketing teams were established and gained a greater strategic role. Each has its own

hub—planning and creation teams within the Assaí house, the communications agency StarMKT. With the aid of local talents, Assaí has transformed into a company rooted in regional communities, reflecting the identity and needs of each locality. Besides these offices, Assaí has procurement cells in each state where it operates, as almost all purchases are made by regional structures. There are 28 cells in total, as some states have more than one, given the diversity of the population's preferences.

Before opening a store in a new city, the regional offices conduct surveys to understand client needs and better serve these customers. At the same time, the offices identify regional and local companies to supply the stores. Over time, partnerships with these suppliers have allowed many to prosper alongside Assaí. These brands have gained visibility and the firms behind them have gone on to supply other Assaí stores opened in the region. Small local companies have moved up the ladder, becoming regional operations.

This strategy has also contributed significantly to Assaí's building of a regional cultural identity with its clients, something the company soon pursued on multiple fronts from the outset, a topic examined in more detail later. With the advancement of regionalization, stores became increasingly characterized by their consumer purchasing behavior, beyond just the product range offered. Thus, the store structure and environment, services offered, and communication with clients started to reflect this deeper local integration, given that the team comprises local people. Communications were also regionalized, with local spokespersons and other elements better aligned with each market, both visually and verbally.



Rio de Janeiro (RJ), Região Sudeste. Southeast Region.



Londrina (PR), Região Sul. South Region.

CADA REGIÃO

Atender às peculiaridades regionais significa, entre outras coisas, manter sortimentos diferentes para cada loja, o que impõe uma dificuldade extra para áreas como Operações, Comercial, Logística e Marketing. Dá mais trabalho, é mais custoso. Uniformizar o sortimento, levando a todo o país o que dá certo em São Paulo ou no Rio de Janeiro, seria mais simples e barato, mas o Assaí quer estar presente em todas as regiões e, assim, perto de todos os brasileiros, que são diversos. Há vários “brasis” dentro de um único Brasil, mas como o próprio pensamento da marca diz: *“O Assaí é para todos”*.

Por isso, a partir de 2012, a gestão das lojas foi descentralizada, com a abertura de escritórios regionais, que em meados de 2024 eram 11. Foram contratados times regionais com experiência no modelo de atacarejo e com conhecimentos sobre a cultura e os hábitos de consumo de cada lugar, reforçando o comprometimento da Companhia com as especificidades locais e com a preocupação de entender e atender às necessidades de seus clientes de forma assertiva, pois o cliente sempre está em primeiro lugar.

Hoje, a gestão das regionais tem autonomia de compra, de margearamento, de estratégia de venda, de marketing. Em 2022, na frente de Marketing e Comunicação, foram estruturadas e ganharam maior presença estratégica as regionais de marketing. Cada uma delas tem seu próprio *hub* — time de planejamento e criação pertencente à *house* do Assaí, a agência de comunicação StarMKT. Com a participação de talentos locais, o Assaí vem se transformando em uma empresa enraizada nas comunidades regionais, refletindo a identidade e as necessidades de cada localidade. Além desses escritórios, o Assaí

possui células de compra em cada estado onde opera, já que quase todas as compras são feitas pelas estruturas regionais. São 28 células no total, pois alguns estados têm mais de uma, dada a pluralidade de preferências da população.

Antes da abertura de uma loja em uma nova cidade, os escritórios regionais fazem estudos para entender as necessidades dos clientes e poder atendê-los com mais assertividade. Paralelamente, os escritórios prospectam indústrias regionais e locais para se abastecer. Com o tempo, a parceria com esses fornecedores acabou permitindo que muitos prosperassem junto com o Assaí. Suas marcas ganharam visibilidade e passaram a atender a outras lojas que o Assaí abriu na região. Pequenas indústrias locais mudaram de patamar, tornando-se regionais.

Ao mesmo tempo, essa estratégia contribuiu bastante para o Assaí começar a criar uma identidade cultural regional junto aos clientes, algo que a empresa logo passou a trabalhar em múltiplas frentes e que examinaremos mais adiante. Com o avanço da regionalização, as lojas começaram a ser cada vez mais caracterizadas de acordo com o comportamento de consumo de cada lugar, para além da mera composição do sortimento. Assim, a estrutura e o ambiente da loja, os serviços oferecidos e a comunicação com o cliente passaram a expressar essa inserção local cada vez mais profunda, já que o time é composto por pessoas da própria praça. As comunicações também foram regionalizadas, com porta-vozes locais, entre outros elementos mais alinhados com cada praça, tanto na parte visual quanto na verbal.



Manaus (AM), Região Norte. North Region.



Paulista (PE), Região Nordeste. Northeast Region.



DISTANT REGIONS, CLOSE TIES

The decentralized purchasing model also had an impact on a much more powerful sector than local companies: large multinational suppliers. As a complementary distributor for the industry, Assai reaches dozens of cities far from major production centers that the industry is unable to. The great distances significantly increased logistics costs, and due to the low value-added nature of the products, logistics had an even greater proportional impact.

To revert this situation, Assai took the initiative to work with these large suppliers to create regionalized sales structures, better servicing regional offices. After several years of concerted effort, the companies better understood the wholetailer model and began to react.

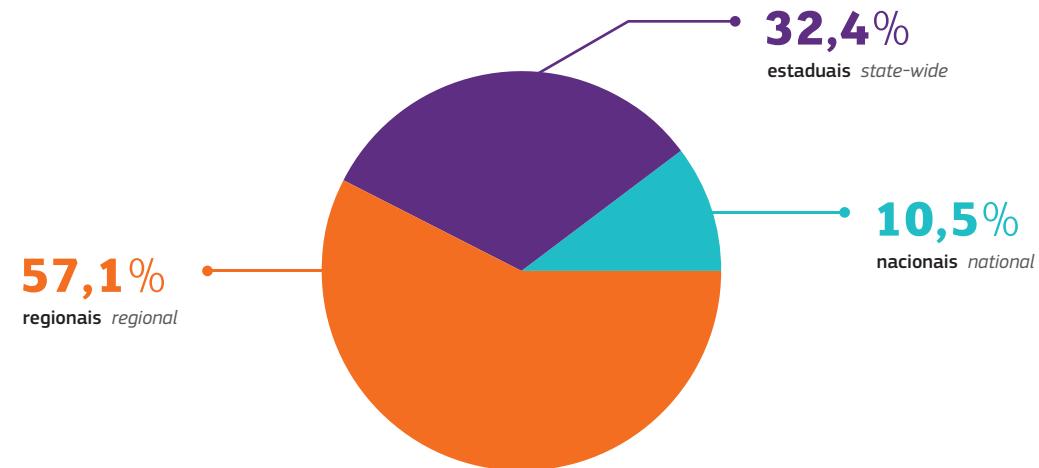


Loja /store 317, Montese (CE).



3.500 FORNECEDORES DISTRIBUÍDOS PELO PAÍS

*3,500 SUPPLIERS DISTRIBUTED
THROUGHOUT THE COUNTRY*



REGIÕES DISTANTES, LAÇOS PRÓXIMOS

O modelo de compra descentralizado também teve repercussão em um setor muito mais poderoso do que as indústrias locais: as grandes multinacionais fornecedoras. Como distribuidor complementar da indústria, o Assaí chega a dezenas de cidades afastadas dos grandes centros produtores, onde a indústria não conseguia chegar. As grandes distâncias encareciam muito a logística, com impacto proporcionalmente maior por serem produtos de baixo valor agregado.

Para mudar essa situação, o Assaí tomou a iniciativa de atuar junto a esses grandes fornecedores para que criassem estruturas regionalizadas de vendas, agilizando o atendimento aos escritórios regionais. Depois de alguns anos de trabalho, as indústrias entenderam melhor o modelo do atacarejo e começaram a agir.

NEW DIRECTIONS



Amistoso 2023 - Brasil x Nicarágua.

2023 Friendly - Brazil x Nicaragua.

"PAIXÃO BRASILEIRA"

fortalece a marca

Uma das estratégias para fortalecer o vínculo com os clientes, o patrocínio passou a ser usado pelo Assaí como uma frente de desenvolvimento da relação com a marca. A primeira experiência nesse campo aconteceu em 2014, com o patrocínio do Campeonato Paulista de Futebol. A escolha se justificou pelo fato de a empresa ter uma grande concentração de lojas no estado.

A opção pelo futebol não foi aleatória. O universo desse esporte é muito rico em paixão e alegrias compartilhadas, que unem multidões em uma experiência única. Instala um senso de pertencimento a um grupo que cria profundos laços afetivos, tornando-se um terreno fértil para o engajamento e a lembrança da marca.

A iniciativa com a modalidade trouxe ótimos resultados, tanto que o apoio ao Campeonato Paulista se mantém até hoje. São 12 edições consecutivas, tornando-se um dos patrocínios esportivos mais longevos do país. A Companhia entendeu que o patrocínio era uma ferramenta muito eficiente para se diferenciar pela marca e que poderia ser um grande aliado na expansão pelo país.

Assim, em 2018, adquiriu os *naming rights* do Campeonato Brasileiro — que passou a se chamar Brasileirão Assaí —, uma enorme vitrine nacional e um dos principais campeonatos de futebol do mundo. Em termos de números acumulados, mais de 300 milhões de pessoas assistem ao torneio a cada ano. O acordo firmado com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) deu direito ao Assaí de expor a marca no pórtico de apresentação dos times nos jogos, na placa central do gramado e nas placas de escanteio. Além da presença da marca nas comunicações do campeonato, a Companhia passou a realizar ativações com o público nos estádios e nas lojas da rede.

A estratégia em relação ao Brasileirão seguiu dois objetivos principais: elevar a visibilidade da marca — que naquela época estava presente em 18 estados — a outro patamar, tornando-a ainda mais presente na vida dos clientes; e começar a apresentá-la em praças nas quais a empresa planejava abrir lojas, como Maranhão, Espírito Santo, Acre, Amapá, Rondônia, Tocantins e Roraima.

Durante seis anos consecutivos, o Assaí foi o patrocinador principal do torneio esportivo mais importante do país, tornando-se conhecido

Através dos *naming rights* do "Brasileirão Assaí", a empresa conseguiu uma enorme vitrine nacional, atingindo mais de 300 milhões de espectadores por ano.

Through the naming rights of "Brasileirão Assaí", the company secured a massive national showcase, reaching an annual viewership of over 300 million.



nacionalmente. Essa forte presença no futebol não impediu a empresa de ampliar seu olhar para outras frentes dentro da modalidade, encarando-a como um conjunto. Assim, em 2019 começou a patrocinar a Taça das Favelas e o Campeonato Paulista Feminino, aproveitando o crescimento da popularidade desta última modalidade. As duas iniciativas reforçam a preocupação do Assaí com a inclusão social.

A Taça das Favelas foi criada no Rio de Janeiro em 2012 e chegou a São Paulo em 2019. Organizado pela ONG Central Única das Favelas (CUFA), o evento é considerado o maior torneio da modalidade no mundo, mobilizando milhares de pessoas com o objetivo de promover a cidadania de crianças e jovens, proporcionando visibilidade para todos os envolvidos e transformando vidas por meio do esporte, segundo informações da própria CUFA e de mídias especializadas.

O patrocínio do Assaí fomenta o desenvolvimento das comunidades em que a rede está presente e permite a execução de ações visando à melhoria das condições sociais da população. Além da realização do torneio em si, foram organizados *workshops* para as equipes participantes sobre temas que envolvem regras, comprometimento dentro e fora de campo, convívio, integração social e muito mais.

A decisão da Taça das Favelas aconteceu no dia 1º de junho de 2019, em São Paulo, no tradicional estádio do Pacaembu, que ficou lotado. Na ocasião, foi montado um espaço especial para o público tirar fotografias, e o time vencedor recebeu um vale-compras, entregue também aos melhores jogadores do torneio. Além disso, o craque da final recebeu um troféu exclusivo.

"Brazilian passion" strengthens the brand

EN

As one of the strategies used to strengthen ties with clients, sponsorship has been used by Assaí as a way to develop brand relationships. The first such campaign took place in 2014 with the Company's sponsorship of the Campeonato Paulista de Futebol (São Paulo State Soccer Championship). The choice was justified by the company's large concentration of stores in the state.

Choosing soccer was no mere coincidence. The world of this sport is rich in passion, shared joys that unite crowds in a unique experience. The game creates a sense of belonging for a group, forming deep emotional bonds, making it fertile ground for brand engagement and recall.

The initiative with soccer yielded excellent results, so much so that support for the tournament continues to this day, with 12 consecutive editions, making it one of the longest-running sports sponsorships in the country. The Company understood that sponsorship was a very effective tool for brand differentiation and could be a great ally in its expansion across the country.

As such, in 2018, Assaí acquired the naming rights for the Campeonato Brasileiro (Brazilian Championship)—renamed to Brasileirão Assaí—one of the largest national showcases and one of the world's major championships. In terms of cumulative viewing figures, more than 300 million people watch the tournament every year. The agreement with the Brazilian Soccer Confederation granted Assaí the right to display its brand on the team's presentation arch at games, on the central field board, and the corner boards. In addition to brand presence in championship communications, the Company began to conduct activations with the public in stadiums and stores.

The strategy for the Brasileirão had two main pillars: to boost visibility of the brand—which had a presence in 18 states at the time—to a new level, making it even more prominent in clients' lives, and to introduce it into future markets where the company planned to



open stores, such as Maranhão, Espírito Santo, Acre, Amapá, Rondônia, Tocantins, and Roraima states.

Assaí was the main sponsor of the country's most important soccer tournament for six years running, becoming known nationally. This strong presence in soccer did not stop the company from further expanding its focus to other areas within the sport as a whole. Thus, in 2019, it began sponsoring the Taça das Favelas (Favela Cup) and the Campeonato Paulista Feminino (São Paulo Women's Championship), taking advantage of the growing popularity of this modality. Both initiatives reinforce Assaí's commitment to social inclusion.

The Taça das Favelas was created in Rio de Janeiro in 2012 and reached São Paulo in 2019. Organized by the NGO Central Única das Favelas (CUFA), the event is regarded as the biggest tournament of its kind in the world and mobilizes thousands of people with the aim of promoting citizenship among children and young people, providing visibility for all involved, and transforming lives through sport, according to information from CUFA and specialized media.

Assaí's sponsorship fosters the development of the communities where the network is present and enables actions to improve social conditions for the population. Besides the tournament itself, workshops were organized for participating teams on topics involving rules, commitment on and off the field, social interaction, social integration, among many others.

The decider for the Taça das Favelas took place in São Paulo, on the 1st of June 2019, at the traditional Pacaembu stadium to a capacity crowd. At the event, a special area was set up for the public to take photographs. The winning team received a shopping voucher, as did the best players of the tournament. The man of the match in the finals was awarded an exclusive trophy.



Taça das Favelas. Favelas Cup.



Programa do Instituto Assaí. Assaí Institute Program.

Mais que patrocinar,
o Assaí acredita no
poder do futebol
como instrumento de
transformação social.

Beyond sponsoring, Assaí
believes in the power of
football as an instrument
of social transformation.



Brasileirão Assaí. Brasileirão Assaí League.



Taça das Favelas. Favelas Cup.

Colossal challenge of pandemic

EN

Aware of the major role played by the food supply sector, Assaí sought to contribute in various ways to help the country face the enormous challenge of the COVID-19 pandemic with minimal impact. This approach was adopted even before the first rumors of a potential quarantine in Brazil emerged.

The new reality resulting from the health emergency triggered or exacerbated a number of socioeconomic problems and created a scenario of uncertainty, posing enormous challenges to the Company, testing its adaptability.

Protecting employees' health was the priority. In early January 2020, about two months before the World Health Organization (WHO) declared the COVID-19 outbreak a pandemic, the Company purchased three million masks and promptly provided all other necessary personal protective equipment (PPE). Thus, its employees were the first among retail companies in Brazil to work adhering to the new safety standards. All hand sanitizer was removed from stores and distributed to them, since this item became scarce at the beginning of the health crisis. In all stores inaugurated during the period, hygiene items were also given to employees to take home and safeguard their families. In parallel, more than 270 health measures were implemented based on health authority guidelines.

COMMUNICATION AND SECURITY

Amid the need to show that it was safe to shop at Assaí stores, the company implemented a comprehensive communication and awareness strategy. The "Dr. Bacteria" web series was created, an educational campaign providing employees and the public with guidance on hygiene and on prevention against the virus, emphasizing the importance of daily hygiene.

To support this initiative, e-mail marketing was deployed to communicate prevention measures, publicize the care procedures adopted within stores, and encourage safe habits. The overarching aim of this strategy was to give consumers peace of mind and show that Assaí was well-prepared to receive them in safety, consolidating the company's pledge embodied in the motto "Proud to serve you".

Concomitantly, numerous actions were undertaken. The internal campaign *Cuidando de Um(a), Cuidamos de Todos(as)* (*Caring for One is Caring for All*) aimed to ensure the safety of the 48,600 employees who

continued manning the stores. Health and mental well-being livestreams were promoted, and telemedicine services were made available to monitor employees with suspected or confirmed COVID-19 infections until their return to work.

The *Aprendendo a Cuidar* (*Learning to Care*) program was also developed, 100% online, to raise awareness, engage, and educate employees, third parties, temporary workers, service providers, as well as friends and family about the habit changes necessary for preventing COVID-19. The program had more than 60,000 participants across all digital channels where it was made available.

In outpatient clinics, exclusive COVID-19 teams were formed, focusing on care, testing, and monitoring suspected and confirmed cases among employees, alongside a specific multidisciplinary team for monitoring critical cases of hospitalized employees, identifying new hospital vacancies, and transferring patients.

A touching story exemplifies Assaí's commitment to the health of its people. A cashier from the Santarém store in Pará, diagnosed with COVID-19, required urgent medical care, but the nearest hospital was 1,200 km away in the state's capital of Belém. Due to the severity of his condition, ground transport was ruled out. In response, the Company chartered a helicopter to transport the employee, who was able to receive treatment and recover.

In stores, new measures were adopted, such as controlling the number of clients inside, measuring body temperature at the entrance, mandatory mask usage, providing hand sanitizer at various points in the store, installing acrylic protective barriers at checkout counters, automating parking gate barriers to avoid contact, signaling safe distance markers in lines, and reinforcing cleaning and sanitization of high-touch surfaces, in addition to fitting washbasins at strategic points.

On top of these actions, while many companies felt the impact of the pandemic in the labor market, laying off staff or cutting salaries, Assaí expanded its workforce to respond to increased demand.

Alongside these actions, Assaí created the position of quality assistant, charged with checking everything from cart sanitization to the correct use of face shields, masks, and other personal protective equipment, including recommended distancing between clients in lines. Assaí hired 169 professionals

O DESAFIO COLOSSAL da pandemia

Consciente do papel que o setor de abastecimento de alimentos desempenha, o Assaí procurou contribuir de diversas formas para que o país enfrentasse o enorme desafio da pandemia de covid-19 com o menor impacto possível. Essa postura foi adotada antes mesmo do surgimento dos primeiros rumores sobre a eventualidade de uma quarentena no Brasil.

A nova realidade decorrente da emergência sanitária suscitou ou agravou vários problemas socioeconômicos e instalou um quadro de incertezas, trazendo enormes desafios à Companhia, que puseram à prova sua capacidade de adaptação.

Proteger a saúde dos colaboradores foi a prioridade. No início de janeiro de 2020, cerca de dois meses antes de a Organização Mundial da Saúde (OMS) elevar o surto do novo coronavírus à categoria de pandemia, a Companhia comprou três milhões de máscaras. E logo providenciou todos os outros equipamentos de proteção individual (EPI) necessários. Assim, seus colaboradores foram os primeiros entre as empresas de varejo no Brasil a trabalharem respeitando os novos padrões de segurança. Todo o álcool em gel foi retirado das lojas e distribuído a eles, pois no início da crise sanitária esse item se tornou escasso. E, em todas as lojas inauguradas na época, itens de higiene foram entregues também aos colaboradores para serem levados às suas casas e assim preparar suas famílias. Paralelamente, foram implantadas mais de 270 medidas sanitárias, com base nas orientações dos órgãos de saúde.

COMUNICAÇÃO E SEGURANÇA

Diante da necessidade de demonstrar que era seguro comprar nas lojas do Assaí, a empresa implementou uma estratégia ampla de comunicação e conscientização. Foi criada a web série "Dr. Bactéria", uma campanha educativa para orientar colaboradores e público sobre higiene e prevenção contra o coronavírus, reforçando a importância dos cuidados diários.

Como apoio, foi implementado o uso de e-mail marketing para comunicar medidas de prevenção, divulgar os cuidados adotados dentro



das lojas e incentivar hábitos seguros tanto para funcionários quanto para clientes. Toda essa estratégia tinha como objetivo tranquilizar os consumidores e mostrar que o Assaí estava preparado para recebê-los com segurança, consolidando o compromisso da empresa com o lema "*Orgulho de trabalhar por você*".

Concomitantemente, diversas ações foram realizadas. A campanha interna *Cuidando de Um(a), Cuidamos de Todos(as)* visava garantir a segurança dos 48.600 colaboradores que permaneceram trabalhando nas lojas. Também foram promovidas *lives* de cuidado com as saúdes corporal e mental, bem como a disponibilização de atendimento via telemedicina para o acompanhamento de colaboradores com suspeita de covid-19 ou com resultado positivo para a doença até o momento de retorno ao trabalho.

Paralelamente, foi desenvolvido o programa *Aprendendo a Cuidar, 100% on-line*, para sensibilizar, engajar e educar colaboradores, terceiros, temporários e prestadores de serviços, além de amigos e familiares, sobre as mudanças de hábito necessárias para a prevenção ao novo coronavírus. O programa teve mais de 60 mil participações em todos os canais digitais nos quais foi disponibilizado.

Nos ambulatórios, foram formadas equipes exclusivas para covid-19, focadas no atendimento, na testagem e no acompanhamento de casos suspeitos e positivos entre os colaboradores, além de uma equipe multidisciplinar específica para acompanhamento de casos críticos de colaboradores internados, identificação de novos leitos e transferências de pacientes. Uma história emocionante exemplifica o compromisso



Com mais de 270 medidas sanitárias, Assaí prioriza segurança de colaboradores e clientes.

Through over 270 health and safety protocols, Assaí ensures employee and customer protection.

for this role at the onset of the pandemic. Concern for hygiene measures and a safe environment became more important for clients at that time, and was regarded as a move which set the brand apart.

EFFECTS ON FOOD SUPPLY CHAIN

Another obstacle to overcome was maintaining an efficient supply chain. The pandemic caused disruptions in various global supply chains, and Assaí faced high demand for essential products, such as food and hygiene and cleaning items, while dealing with shortages of other items. The company promptly adjusted its logistics to ensure shelves remained stocked.

With the drastic reduction in dining out, end consumers increased their purchase volumes and decreased their frequency of store visits. This change in consumption habits led the Company to improve or develop new solutions.

On the other hand, the bar and restaurant segment, very important to Assaí, was one of the hardest hit by the lockdowns. Sales to the segment plummeted by more than 70% during the months these establishments remained closed. As many shifted to delivery-only operations, decided to sell specific packaging for meal deliveries at discounts exceeding 20%, below cost price, to help provide some relief for small and micro-businesses. This initiative lasted about six months and included 90 products.

However, the significant growth in meal delivery reflected the strengthening of a business model already seen as a trend before the pandemic: dark kitchens, commercial kitchens focused on delivery without direct consumer service.

Regarding the country's economic restructuring, Assaí implemented various initiatives. It financially supported emergency funds to help

small businesses weakened by the economic downturn, donated thousands of basic food baskets and cleaning and personal hygiene products to people in situations of social vulnerability, and formed major partnerships with UNICEF and the state of Bahia, for example, to support the neediest communities through rapid relief actions.

RESILIENCE AND ADAPTATION

Like many sectors, the construction industry was also paralyzed for a few months, affecting the building of new stores. Despite all the difficulties, 18 of the 20 planned stores were opened, including the Company's first stores in Maranhão and in Roraima, with the creation of over 5,000 jobs. In spite of the challenges imposed by the pandemic, Assaí's expansion plan remained virtually intact.

These figures attest to Assaí's remarkable resilience by swiftly adapting its operations and maintaining supply throughout Brazil. This was only possible thanks to the exemplary commitment of everyone in the Company, managers, and employees, who deeply engaged in the mission of meeting clients' needs during a critical period. In other words, this was a collective effort that highlighted Assaí's ability to innovate and respond to adversity with efficiency and solidarity.

Additionally, even amid this challenging scenario, Assaí continued to invest in its various staff training and development programs. The programs—which until then had been conducted in a hybrid format, combining in-person with online modalities—were adapted in record time to a 100% online environment and stores received totems for frontline employees.

do Assaí com a saúde de sua gente. Um operador de caixa da loja de Santarém, no Pará, diagnosticado com covid-19, necessitava de atendimento médico urgente, mas a unidade hospitalar mais próxima estava a 1.200 km de distância, em Belém, capital do estado. Devido à gravidade de seu estado de saúde, o transporte terrestre foi descartado. Diante dessa situação, a Companhia fretou um helicóptero para transferir o colaborador, que recebeu tratamento e se recuperou.

Nas lojas, foram adotadas novas medidas, como o controle do número de clientes dentro das unidades, a medição da temperatura corporal na entrada, o uso obrigatório de máscaras, a disponibilização de álcool em gel em diversos pontos da loja, a instalação de barreiras de proteção de acrílico nos caixas, a automação das cancelas do estacionamento para evitar contato, a sinalização para distanciamento de segurança nas filas, além do reforço na limpeza e na higienização de superfícies de alto contato e instalação de pias em pontos estratégicos de acesso de funcionários e clientes. Paralelamente, foi desenvolvida e distribuída a *Cartilha Assaí de Prevenção à Covid-19*, com boas práticas de higiene e segurança, trazendo orientações detalhadas para colaboradores e pequenos empreendedores parceiros, ajudando a manter protocolos eficazes.

Somado a essas ações, enquanto muitas empresas sentiram os impactos da pandemia no mercado de trabalho, demitindo funcionários ou reduzindo salários, o Assaí ampliou seu quadro de colaboradores para responder ao maior movimento.

Para complementar, o Assaí criou o cargo de auxiliar de qualidade, que verifica desde a higienização dos carrinhos até a utilização correta de viseiras, máscaras e demais equipamentos de proteção individual, passando pela distância recomendada entre os clientes nas filas. A empresa contratou 169 profissionais para essa função logo no início da pandemia. A preocupação com medidas de higiene, com um ambiente seguro, ganhou mais importância para os clientes naquele momento e passou a ser vista como um diferencial.

EFEITOS NA CADEIA DE ALIMENTAÇÃO

Outro obstáculo que teve de ser superado foi manter a cadeia de suprimentos funcionando de maneira eficiente. A pandemia provocou interrupções em várias cadeias de fornecimento globais, e o Assaí passou a lidar com uma alta demanda por produtos essenciais, como alimentos e itens de higiene e limpeza, ao mesmo tempo em que enfrentava escassez de certos itens. A empresa precisou ajustar prontamente sua logística para garantir que as prateleiras permanecessem abastecidas.

Com a redução drástica das refeições fora de casa, o consumidor final aumentou o volume de compras para o lar e diminuiu a frequência de visita às lojas. Essa mudança nos hábitos de consumo levou a Companhia a aprimorar ou desenvolver novas soluções.

Por outro lado, o segmento de bares e restaurantes, muito importante para o Assaí, foi um dos mais afetados pelo isolamento social. As vendas para o segmento caíram mais de 70% durante os meses em que esses estabelecimentos permaneceram fechados. Como muitos passaram a operar somente por *delivery*, o Assaí decidiu vender as embalagens específicas para entrega de refeições com descontos superiores a 20%, abaixo do preço de custo, para ajudar a dar um pouco mais de fôlego à pequena e à microempresa. A iniciativa durou cerca de seis meses e incluiu 90 produtos.

Entretanto, o significativo crescimento do *delivery* de refeições se refletiu no fortalecimento de um modelo de negócio que era apontado como tendência antes mesmo da pandemia, as *dark kitchens*, cozinhas comerciais com produção voltada para entregas, sem atendimento direto ao consumidor.

No que se refere à reestruturação econômica do país, o Assaí implantou várias iniciativas. Apoiou financeiramente fundos emergenciais para socorrer pequenos negócios que estavam mais fragilizados devido ao desaquecimento da economia; doou milhares de cestas básicas e produtos de limpeza e higiene pessoal para pessoas em situação de vulnerabilidade social; e firmou grandes parcerias com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e o Governo da Bahia, por exemplo, para apoiar as comunidades mais necessitadas com ações de socorro rápido.

RESILIÊNCIA E ADAPTAÇÃO

Assim como aconteceu com muitos setores, a construção civil também ficou paralisada durante alguns meses, afetando as obras das novas lojas. Apesar de todas as dificuldades, foram inauguradas 18 das 20 unidades previstas, incluindo as primeiras da Companhia no Maranhão e em Roraima, e mais de 5 mil empregos foram gerados. Mesmo diante dos desafios impostos pela pandemia, o Assaí conseguiu manter seu plano de expansão praticamente intacto.

Esses números atestaram a notável resiliência do Assaí ao adequar com agilidade suas operações e manter o abastecimento em todo o Brasil. Isso só foi possível graças ao comprometimento exemplar de todos na Companhia, gestores e colaboradores, que se engajaram profundamente na missão de atender às necessidades dos clientes em um momento crítico. Ou seja, foi um esforço coletivo que evidenciou a capacidade do Assaí de inovar e responder às adversidades com eficiência e solidariedade.

Além disso, mesmo no cenário desafiador, o Assaí continuou investindo em seus diversos programas de formação e treinamento de colaboradores. Os programas — que até então eram realizados no formato híbrido, combinando o presencial com o digital — foram adaptados em tempo recorde para o ambiente 100% *on-line*. E as lojas receberam totens para os colaboradores que estavam na linha de frente.

Separation: another major strategic decision

EN

In early September 2020, GPA announced the separation of Assaí from the group. As part of this process, the Company went public on the B3 and the New York Stock Exchange (NYSE), a float which was completed in March of the following year. The separation made sense, after all, Assaí had been the growth engine of the group in recent years. That year, it had eclipsed the entire GPA, with revenues of R\$ 39.4 billion compared to the controlling group's R\$ 31 billion. In 2016, Assaí had become the largest banner of GPA, and the following year it solidified itself as the largest business of the Casino Group in the world.

The spin-off occurred due to the significant differences between the business models of the two Companies in terms of target audience, products sold, desired margins, among other factors. It was a strategic decision to allow each Company's management to focus exclusively on its own business model, enabling the full development of its growth potential, improving resource allocation, providing more visibility and opportunities, and increasing value generation. Additionally, going public provided access to fresh sources of funding. Following the separation, Assaí reported directly to the Casino Group.

Since Assaí was formerly a business unit of GPA, it now had to establish its own back-office areas—previously managed by the parent company—meaning the implementation of independent administrative functions to support the company's autonomous operation. The compliance area was internally structured at the same time, with the mission of promoting a culture of ethics and best integrity practices within Assaí and among employees, clients, suppliers, shareholders, public authorities, and beneficiaries of social projects, sponsorships, donations, and contributions.

Moreover, as a company about to be listed on the stock exchange, it had to prepare to comply with a series of regulations from the Securities and Exchange Commission of Brazil (CVM) as well as Brazilian corporate legislation, which involve transparency in governance and operations, along with improvements in internal processes. All of this had to be done in record time, by December 31, when the separation was to officially take place.

During this process, a new department played a central role, the Corporate Governance Department. An Investor Relations Department was also created—with the mission of coordinating communication



FATURAMENTO EM 2020

REVENUE IN 2020

O crescimento vertiginoso do Assaí levou a uma reconfiguração histórica: em 2020, ano da cisão com o GPA, a rede de atacarejo já registrava faturamento de R\$ 39,4 bilhões, superando em R\$ 8,4 bilhões sua antiga controladora.

Assaí's meteoric growth led to a historic reconfiguration: in 2020, the year of its spin-off from GPA, the cash-and-carry chain was already recording revenues of R\$39.4 billion, surpassing its former parent company by R\$8.4 billion.

between the Company and its investors, as well as other stakeholders in the financial market, such as analysts and shareholders.

Another important area structured at that time was External Communications, initially responsible for managing relationships with media outlets across the country, ensuring the correct dissemination of the Company's messages and maintaining its good corporate image. As it is directly linked to the presidency, the area has independence in decision-making and alignment with Assaí's strategy. Through this, the company increased its exposure in national and international media—also highlighting the particularities and differences of Brazil's various regions, seeking partners, and searching for the best strategies to communicate with journalists in each city where it operates.

Other areas grew, such as Legal and HR, where some sectors that did not hitherto exist, such as payroll, were set up. In the Marketing Department, the Casa do Cliente (Client's House), previously part of GPA, evolved into the Espaço do Cliente (Client Space), now owned and located within Assaí's headquarters.

MOMENTO DE CISÃO

mais uma grande decisão estratégica

No início de setembro de 2020, o GPA anunciou a separação do Assaí do Grupo. Como parte desse processo, a Companhia abriu seu capital na B3 e na Bolsa de Nova York (NYSE), o que se efetivou em março do ano seguinte. O Assaí vinha sendo o motor do crescimento do Grupo nos últimos anos. Naquele ano, havia se tornado maior do que todo GPA, com um faturamento de R\$ 39,4 bilhões, contra R\$ 31 bilhões. Em 2016, havia se tornado a maior bandeira do GPA, e no ano seguinte consolidou-se como o maior negócio do Grupo Casino no mundo.

O desmembramento ocorreu devido às grandes diferenças entre os modelos de negócio das duas companhias em termos de público-alvo, produtos comercializados, margens desejadas, entre outros fatores. Foi uma decisão estratégica para que cada uma tivesse uma gestão focada exclusivamente em seu modelo de negócio, permitindo desenvolver todo o seu potencial de crescimento, melhorando a alocação de recursos, dando mais visibilidade e oportunidades e ampliando a geração de valor. Além disso, a abertura de capital proporcionou acesso a novas fontes de captação de recursos. Com a cisão, o Assaí passou a responder diretamente ao Grupo Casino.

Como o Assaí era uma unidade de negócio do GPA, teve de montar as áreas de *backoffice* — que até então eram conduzidas pelo controlador —, ou seja, funções administrativas independentes para suportar a operação autônoma da empresa. Ao mesmo tempo, foi estruturada internamente a área de *compliance*, com a missão de promover a cultura da ética e as melhores práticas de integridade no Assaí e entre colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, poder público e tomadores de recursos para projetos sociais, patrocínios, doações e contribuições.

Como empresa prestes a ser listada em Bolsa, o Assaí teve de se preparar para cumprir uma série de normativas da CVM (Comissão

de Valores Mobiliários), bem como a legislação societária do Brasil, que envolvem transparência na governança e nas operações, além de melhorias em processos internos. E tudo em tempo recorde, até 31 de dezembro, quando a separação ocorreu de fato.

Nesse processo, uma nova área desempenhou papel central, a de Governança e Societária. Também foi criada a área de Relações com Investidores — com a missão de coordenar a comunicação entre a Companhia e seus investidores, além de outros *stakeholders* do mercado financeiro, como analistas e acionistas.

Outra área importante estruturada naquele momento foi a Comunicação Externa, responsável inicialmente pelo relacionamento com os veículos de imprensa de todo o país, garantindo a correta divulgação das mensagens da Companhia e zelando por sua boa imagem corporativa. Como está ligada diretamente à Presidência, a área tem isenção nas tomadas de decisão e alinhamento com a estratégia do Assaí. Por meio dela, a empresa aumentou sua exposição na mídia nacional e internacional — divulgando inclusive as particularidades e as diferenças das diversas regiões brasileiras, buscando parceiros e as melhores estratégias para se comunicar com os jornalistas de cada cidade em que opera.

Outras áreas cresceram, como o Jurídico e a de Gestão de Gente, em que foram organizados alguns setores que não existiam, como a folha de pagamento. Na Diretoria de Marketing, a Casa do Cliente, que era do GPA, deu origem ao Espaço do Cliente, agora próprio e localizado dentro das instalações da matriz do Assaí.

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

SUSTAINABLE GROWTH



NEW DIRECTIONS



"ASAI TRADES ON THE NYSE"

Assai Atacadista em destaque na Times Square, anunciando sua negociação na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE).

Assai Atacadista featured in Times Square, announcing its listing on the New York Stock Exchange (NYSE).



Registro de quando a Companhia teve suas ações listadas na bolsa de valores de SP (B3).

Record of the Company's listing on the São Paulo Stock Exchange (B3).

BRASIL, BOLSA, BALCÃO

A listagem na B3 aconteceu no segmento do Novo Mercado, que tem o regulamento mais rigoroso do país em relação à governança corporativa. Exige-se, entre outras coisas, um percentual mínimo de *free float* — indicador que mostra a proporção de ações de uma empresa à disposição para negociação no mercado —, um número de membros independentes no Conselho de Administração e um comitê de auditoria estatutário. Para tanto, o estatuto social da Companhia foi redesenhado.

Também teve de atender a questões regulatórias externas, como os requisitos norte-americanos para poder ter as ações negociadas na Bolsa de Nova York, como adequar-se à Lei Sarbanes-Oxley, um processo conhecido como auditoria SOx, no qual as companhias precisam se submeter a controles de segurança bastante severos.

A separação implicou a redefinição da estrutura organizacional do Assaí, com a constituição do Conselho de Administração, o principal órgão de governança. Encarregado de definir as políticas gerais de negócios e a estratégia de longo prazo da Companhia, o Conselho

tinha nove membros, dos quais três independentes, e com representação feminina.

Cinco Comitês de Assessoramento foram implementados para atuar junto à alta liderança, com membros nomeados pelo Conselho de Administração.

1. COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

tem a atribuição de recomendar e acompanhar a adoção das melhores práticas de governança corporativa e sustentabilidade, bem como coordenar o processo de implementação de tais práticas.

2 . COMITÊ DE AUDITORIA

tem atribuições legais do Conselho Fiscal e atende às exigências da Lei Sarbanes-Oxley. Em cumprimento ao regulamento do Novo Mercado, possui cinco membros, sendo três independentes, dos quais um é altamente reconhecido por sua experiência em assuntos de contabilidade societária.

B3 STOCK EXCHANGE

The listing on B3 took place in the Novo Mercado (New Market) segment, which has the strictest corporate governance regulations in the country. Among other requirements, it mandates a minimum free float percentage—an indicator that shows the proportion of a company's shares available for trading on the market—the number of independent board members, and the establishment of a statutory audit committee. For this purpose, the Company's bylaws were reformulated.

The Company also had to meet external regulatory requirements, such as those in the United States, to have its shares traded on the New York Stock Exchange, including compliance with the Sarbanes-Oxley Act, a process known as a SOX audit, where companies must undergo stringent security controls.

The separation involved redefining Assai's organizational structure, establishing the Board of Directors, the main governance body. Responsible for defining the Company's general business policies and long-term strategy, the Board had nine members, of whom three were independent, with female representation.

Five Advisory Committees were implemented to work alongside senior leadership, with members appointed by the Board of Directors.

1. THE CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY COMMITTEE

COMMITTEE is tasked with recommending and monitoring the adoption of best practices in corporate governance and sustainability, as well as coordinating the implementation process of such practices.

2. THE AUDIT COMMITTEE has the legal duties of the Fiscal Council and meets the requirements of the Sarbanes-Oxley Act. In compliance with the Novo Mercado regulations, it has five members, three of whom are independent, with one member highly recognized for their experience in corporate accounting matters.

3. THE PEOPLE AND CULTURE COMMITTEE is responsible for ensuring that Assai benefits from a plurality and complementarity of opinions in the decision-making process. Thus, it reviews candidates for the Board of Directors and its Advisory Committees, as well as those to be elected by the Board of Directors to positions in the Statutory Executive Board, based on their professional experience,

technical qualifications, and economic, social, and cultural representation. The committee is also responsible for approving the Company's compensation guidelines.

4. THE FINANCIAL COMMITTEE analyzes, reviews, and recommends measures and actions for adopting the best economic and financial standards for the company, in addition to contributing to investment decisions and negotiations, ensuring the Company's financial health.

5. THE STRATEGIC AND INVESTMENT COMMITTEE monitors and recommends investment and the implementation of best technological and innovation processes and practices.

During this same period, other instruments were prepared to improve management, such as the Anti-Corruption Policy, the Consequences and Disciplinary Measures Policies, the Corporate Risk Management Policy, the Related Party Transactions Policy, the Complaint Handling and Investigation Policy, the Diversity and Human Rights Policy, and the Environmental Management Policy.

Another important aspect of increasing transparency was expanding dialogue with investors through meetings and webinars, and particularly the holding of Investor Day, an event in the Investor Relations area in which the Company publicly presents these policies to explain strategies and governance changes. This helped build trust and attract new shareholders.

This extensive raft of changes established a new dynamic within Assai and was reflected in its culture, generating much greater engagement from all. Management had to improve information and planning, presenting them to the Board. The Advisory Committees began bringing in external information and different ways of thinking, invigorating management—providing a highly rich exchange. This significant leap in governance also represented a considerable gain in credibility for the Company and proved fundamentally important for the new expansion phase that was about to unfold.

3. COMITÊ DE GENTE E CULTURA tem a responsabilidade de garantir que o Assaí se beneficie da pluralidade e da complementaridade de opiniões no processo de tomada de decisões. Assim, examina os candidatos ao Conselho de Administração e seus Comitês de Assessoramento, bem como aqueles a serem eleitos pelo Conselho de Administração para cargos na Diretoria Estatutária, com base em suas experiências profissionais, capacitação técnica, representatividade econômica, social e cultural. O comitê ainda é responsável pela aprovação das diretrizes de remuneração da Companhia.

4. COMITÊ FINANCEIRO analisa, revisa e recomenda medidas e ações para a adoção dos melhores padrões econômico-financeiros, além de contribuir para as decisões de investimento e negociações, garantindo a saúde financeira da Companhia.

5. COMITÊ ESTRATÉGICO E DE INVESTIMENTO acompanha e recomenda o investimento e a implementação dos melhores processos e práticas de tendências tecnológicas e inovação.

Paralelamente, foram sendo preparados outros instrumentos para aprimorar a gestão, entre eles, a Política Anticorrupção; as Políticas de Consequências e Medidas Disciplinares; a Política de Gestão de Riscos Corporativos; a Política de Transações com Partes Relacionadas; a Política de Acionamento e Apuração Ouvidoria; a Política de Diversidade e de Direitos Humanos; e a Política de Gestão Ambiental.

Outro aspecto importante do aumento da transparência foi a ampliação do diálogo com investidores, por meio de reuniões e *webinars*, e especialmente a realização do Investor Day, evento da área de Relações com Investidores em que a Companhia apresenta publicamente essas políticas para explicar as estratégias e as mudanças na governança. Isso ajudou a construir confiança e atrair novos acionistas.

Esse grande conjunto de mudanças instalou uma nova dinâmica no Assaí e se refletiu em sua própria cultura, gerando um engajamento muito maior de todos. A gestão teve de aprimorar a informação e o planejamento, levando-os ao Conselho. No sentido inverso, os Comitês de Assessoramento passaram a trazer informações de fora, outras maneiras de pensar, oxigenando a gestão. Uma troca muito rica. Esse grande salto em termos de governança também representou um sensível ganho de credibilidade à Companhia e se revelou de fundamental importância para a nova etapa de expansão que estava prestes a começar.



Em encontro estratégico com investidores e analistas, o Assaí continua reforçando sua transparência e apresentando os caminhos para continuar liderando o mercado de atacarejo no país.

At a strategic meeting with investors and analysts, Assaí continues reinforcing its transparency and presenting the paths to maintain its leadership in the country's cash & carry market.



Economic background (2011—2020)

The decade from 2011 to 2020 was a period of significant economic challenges. Brazil experienced a combination of severe recession, high inflation, and rising unemployment, resulting in lackluster economic expansion.

After moderate growth between 2011 and 2014, the country plunged into one of the deepest recessions in its history. GDP shrank by 3.8% in 2015 and by a further 3.6% the following year – the worst result since 1990. Political instability that began in 2013 and intensified in subsequent years, falling prices of agricultural and mineral commodities—which Brazil heavily exports—and a lack of effective structural reforms, contributed to a very vulnerable economic situation. The recovery was modest between 2017 and 2019 and suffered another setback in 2020 with the COVID-19 pandemic, causing the GDP to hit a record slump, declining by 4.1%.

Unemployment, which started the decade at low levels around 6%, rose sharply from 2015, peaking at 13.7% in 2017, forcing millions of Brazilians into the informal economy. Despite a slight improvement over the following few years, unemployment remained high and rose again in 2020, reaching 14.6%, as the pandemic destroyed millions of jobs and deepened social inequalities.

Inflation was volatile during this period. Up until 2013, rates remained relatively controlled, with the IPCA (Broad Consumer Price Index) remaining within the targets set by the Central Bank. However, inflation exhibited an upward trajectory from 2014, reaching 10.67% in 2015, due to currency devaluation, adjustments in administered prices (such as energy and fuel tariffs), and intensification of the political crisis. From 2017, with a more austere monetary policy, high interest rates, and public spending control, inflation fell gradually, ending 2020 at 4.52%.

THE TWENTY CENTS REVOLUTION

In June 2013, Brazil experienced its largest wave of popular demonstrations since Fernando Collor's impeachment in 1992. What began as protests against a R\$0.20 increase in public transportation fares in São Paulo transformed into a nationwide movement that brought millions to the streets. The demonstrations, characterized by diverse demands—from corruption to public service quality—signaled the beginning of a period of political instability that would persist for the years that followed.

Market landscape (2011—2020)

The wholetailer sector grew significantly between 2011 and 2020, driven predominantly by the economic environment. Economic recession, along with high inflation and unemployment rates, eroded the purchasing power of families, leading the population to adopt more rational consumption habits and to seek lower prices. In this context, the main wholetailer networks quickly adapted to changes in consumer behavior, attracting clients from different social strata, especially from classes C and D.

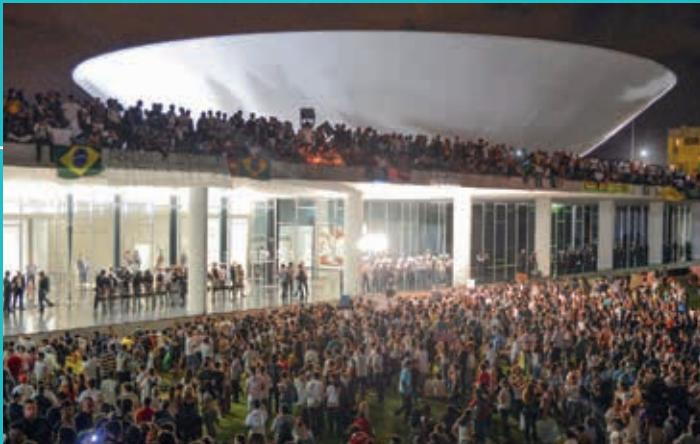
The wholetailer sector continued to expand consistently during the economic downturn that began in 2015, solidifying itself as one of the few retail segments that withstood the crisis. The demand for basic products at affordable prices continued to drive the sector, which began attracting a new range of consumers from classes A and B, who were previously regular clients of hypermarkets.

The growing competition with wholetailers deepened the crisis experienced by hypermarkets—a model that had been very successful in previous decades—which were already suffering from the loss of clients seeking products other than food, who turned to e-commerce.

Wholetailer penetration leapt from 31% of Brazilian households in 2011 to 41% in 2014, and from 2016 onwards, for the first time in retail history, wholetailers surpassed the supermarket segment—according to data from the market research company NielsenIQ.

During the COVID-19 pandemic, the sector's growth wave continued, driven by consumers' need to buy in bulk and save during a period of uncertainty.





Contexto econômico (2011—2020)

A década compreendida entre 2011 e 2020 foi um período de grandes dificuldades econômicas. O Brasil experimentou uma combinação de recessão severa, inflação elevada e desemprego em alta, o que resultou em uma expansão econômica muito aquém do potencial.

Depois de crescer de forma moderada entre 2011 e 2014, o país mergulhou em uma das mais drásticas recessões de sua história. O PIB encolheu 3,8% em 2015 e 3,6% no ano seguinte — o pior resultado desde 1990. A instabilidade política que começou em 2013 e se intensificou nos anos seguintes, a queda dos preços das *commodities* agropecuárias e minerais — de que o Brasil é um grande exportador —, bem como a falta de reformas estruturais eficazes, contribuíram para estabelecer um quadro econômico muito vulnerável. A recuperação foi tímida entre 2017 e 2019 e sofreu um novo impacto em 2020, com a pandemia de covid-19, que fez o PIB bater novo recorde negativo, recuando 4,1%.

O desemprego, que começou a década em níveis baixos, em torno de 6%, cresceu fortemente a partir de 2015, atingindo um pico de 13,7% em 2017, empurrando milhões de brasileiros à informalidade. Apesar da pequena melhora observada nos anos seguintes, o desemprego permaneceu elevado e voltou a subir em 2020, atingindo 14,6%, quando a pandemia destruiu milhões de postos de trabalho e aprofundou as desigualdades sociais.

A inflação teve um comportamento volátil durante o período. Até 2013 permaneceu relativamente controlada, com o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) dentro das metas estabelecidas pelo Banco Central. Entretanto, iniciou uma trajetória de alta a partir de 2014, atingindo 10,67% em 2015, devido à desvalorização cambial, aos ajustes nos preços administrados (como tarifas de energia e combustíveis) e à intensificação da crise política. A partir de 2017, com uma política monetária mais austera, com altas taxas de juros e o controle dos gastos públicos, a inflação foi gradualmente reduzida, fechando 2020 em 4,52%.

A REVOLUÇÃO DOS VINTE CENTAVOS

Em junho de 2013, o Brasil viveu sua maior onda de manifestações populares desde o impeachment de Fernando Collor, em 1992. O que começou como protestos contra o aumento de R\$ 0,20 na tarifa do transporte público em São Paulo transformou-se em um movimento nacional que levou milhões de pessoas às ruas. As manifestações, marcadas por uma pauta difusa de reivindicações — da corrupção à qualidade dos serviços públicos —, sinalizaram o início de um período de instabilidade política que se estenderia pelos anos seguintes.

Panorama de mercado (2011—2020)

O atacarejo cresceu expressivamente entre 2011 e 2020, impulsionado sobretudo pelo ambiente econômico. A recessão e os altos índices de inflação e desemprego corroeram o poder de compra das famílias, levando a população a adotar hábitos de consumo mais racionais, buscando preços mais baixos. Nesse contexto, as principais redes de atacarejo souberam se adaptar rapidamente às mudanças de comportamento do consumidor, atraindo clientes de diferentes camadas sociais, especialmente das classes C e D.

O setor de atacarejo continuou se expandindo de forma consistente durante a retração econômica iniciada em 2015, consolidando-se como um dos poucos segmentos do varejo que resistiu à crise. A demanda por produtos básicos a preços acessíveis seguiu impulsionando o setor, que começou a atrair uma nova faixa de consumidores, das classes A e B, até então clientes habituais dos hipermercados.

A concorrência cada vez maior com o atacarejo aprofundou a crise dos hipermercados — modelo de grande sucesso nas décadas anteriores —, que já sofriam com a perda de clientes de produtos não alimentícios, que passaram a preferir o comércio eletrônico.

A penetração do atacarejo pulou de 31% dos domicílios brasileiros em 2011 para 41% em 2014, e a partir de 2016 ultrapassou, pela primeira vez na história do varejo, o segmento de supermercados — segundo dados da empresa de pesquisas NielsenIQ.

Durante a pandemia de covid-19, a onda de crescimento do setor prosseguiu, impulsionada pela necessidade dos consumidores de comprar em grandes volumes e economizar em um período de incertezas.

CRESCIMENTO exponencial

EXPONENTIAL GROWTH

Assaí's modernization and expansion marked a period of significant achievements for the retail chain, which implemented important innovations in customer service through the Customer Space and the virtual assistant Sol. The strategic acquisition and conversion of Extra stores significantly expanded its national presence. With a regionalized approach to marketing and communications, coupled with relevant sports and cultural sponsorships, the brand strengthened its connection with different audiences. The transformation into a True Corporation brought a new era in corporate governance. Assaí achieved a larger presence in Brazilian households, demonstrating its capacity for evolution and adaptation to market demands.

A modernização e expansão do Assaí marcaram um período de importantes conquistas para a rede, que implementou inovações significativas no atendimento através do Espaço do Cliente e da assistente virtual Sol. A aquisição e conversão estratégica das lojas do Extra ampliou expressivamente sua presença nacional. Com uma abordagem regionalizada de marketing e comunicação, aliada a patrocínios esportivos e culturais relevantes, a marca fortaleceu sua conexão com diferentes públicos. A transformação em *True Corporation* trouxe uma nova era na governança corporativa. O Assaí alcançou maior presença nos lares brasileiros, demonstrando sua capacidade de evolução e adaptação às demandas do mercado.



Listing of shares

EN

After four months of intense work to prepare Assaí for the separation from GPA in 2020 and the public listing on the São Paulo and New York Stock Exchanges in 2021, the Company implemented a modern transparent corporate governance structure, thereby safeguarding the interests of shareholders and other stakeholders. Thus, the Company started 2021 ready to operate completely independently and with greater visibility.

The listing of Assaí's shares on B3, under the Novo Mercado governance standards, took place on March 1st, 2021, making the Company the only pure cash-and-carry player listed on the stock exchange in Brazil. The listing of shares on B3 was not an IPO (initial public offering)—a process where a private company offers shares to the public for the first time to raise capital. Since the Company was part of a group already listed on the stock exchange, Assaí's shares were distributed among GPA shareholders. Hence, investors holding GPA shares as of February 26 automatically received Assaí shares on a one-to-one basis.

Another important step was taken on March 8th, with the issuance of ADRs (American Depository Receipts) on the New York Stock Exchange. Through this operation, a foreign company issues share receipts to be traded on the US stock market, allowing investors to buy shares of companies outside the United States without dealing with the complexities of directly investing in international markets.

The separation was well received by the market, as wholetailers were the fastest-growing food segment in the country. Fundamentals such as high growth potential, strong cash generation, an assertive expansion strategy, and a very attractive price-to-earnings ratio compared to retail competitors prevailed. Consequently, numerous analysts and investment advisors recommended buying the company's shares. Between the B3 listing and the end of September 2021, shares rose by 29.11%.

After the separation, governance continued to be enhanced. Throughout the year, the Compliance department was implemented, with the mission of promoting a culture of ethics and best integrity practices within Assaí and among employees and partners—including

clients, suppliers, shareholders, public authorities, and recipients of social project funds, sponsorships, donations, and contributions.

The area works closely with the Ouvidoria (Complaints Office), Human Resources, Corporate Investigations, Internal Audit, Internal Controls, Tax, and Legal departments to identify risk situations related to violations of the Code of Ethics and to adopt appropriate measures for case handling. It must also, together with the Complaints Office, present action proposals for cases of non-compliance with legal and regulatory standards. Compliance is also responsible for assisting with the agenda of the Ethics Committee and the implementation of best practices.



Assaí Atacadista's shares listing on B3, March 1st, 2021, marking the beginning of a new phase in the company's history.

Diretor-Presidente /CEO, Belmiro Gomes.

LISTAGEM na bolsa

Aós quatro meses de intenso trabalho para preparar o Assaí para a cisão com o GPA, em 2020, e para a abertura de capital nas Bolsas de Valores de São Paulo e Nova York, em 2021, foi implementada uma estrutura de governança corporativa moderna e transparente, assegurando a proteção dos interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*. Assim, a Companhia iniciou 2021 pronta para operar de maneira totalmente independente e com maior visibilidade.

A listagem das ações do Assaí na B3, sob os padrões de governança do novo mercado, aconteceu em 1º de março de 2021, fazendo da Companhia o único *player* puro *cash and carry* listado em bolsa no Brasil. O lançamento das ações na B3 não foi um IPO (oferta pública inicial), processo pelo qual uma empresa privada oferece ações ao público pela primeira vez para captar recursos. Como a Companhia era parte de um grupo já listado em bolsa, suas ações foram distribuídas aos acionistas do GPA. Assim, os investidores detentores de ações do GPA até o dia 26 de fevereiro receberam automaticamente ações do Assaí na proporção de um para um.

Outro passo importante foi dado em 8 de março, com a emissão de ADRs (American Depository Receipts) na Bolsa de Valores de Nova York. Por meio dessa operação, uma empresa estrangeira emite recibos de ações para serem negociados no mercado acionário norte-americano, permitindo que investidores comprem ações de empresas de fora dos Estados Unidos sem precisar lidar com as dificuldades de investir diretamente em mercados internacionais.

A cisão foi muito bem recebida pelo mercado, pois o atacarejo era o segmento alimentar que mais crescia no país. Prevaleceram fundamentos como o grande potencial de crescimento, a forte geração de caixa, a estratégia de expansão assertiva e o múltiplo de preço e lucro muito atrativo na comparação com os concorrentes do varejo. Consequentemente, inúmeros analistas e consultores de investimento recomendaram a compra das ações da empresa. Entre a entrada na B3 e o fim de setembro de 2021, as ações subiram 29,11%.

Após a cisão, a governança continuou sendo aprimorada. Ao longo do ano foi implantada a área de *Compliance*, que tem a missão de



Listagem das ações do Assaí Atacadista na B3, em 1º de março de 2021, marcando o início de uma nova fase na história da empresa.

promover uma cultura de ética e melhores práticas de integridade no Assaí e entre colaboradores e parceiros — que incluem clientes, fornecedores, acionistas, poder público e tomadores de recursos para projetos sociais, patrocínios, doações e contribuições.

A área atua em estreita colaboração com os setores de Ouvidoria, Gestão de Gente, Investigação Corporativa, Auditoria Interna, Controles Internos, Tributário e Jurídico para identificar situações de risco relacionadas a violações ao Código de Ética, bem como para a adoção das medidas adequadas para o tratamento dos casos. Deve ainda apresentar, juntamente com a Ouvidora, propostas de ações nos casos de descumprimento dos padrões legais e normativos. O *Compliance* também tem a responsabilidade de dar assistência à agenda e à implementação de melhores práticas do Comitê de Ética.

ACQUISITION OF STORES IN THE EXTRA CHAIN

Months after the separation with Assaí, GPA decided to sell some stores in its chain and abandon the hypermarkets model, which had been facing increasing difficulties, partly due to the expansion of wholetailers—to focus on other formats. Assaí saw a unique opportunity to accelerate its expansion and secure excellent locations across Brazil, and in October 2021 announced the acquisition of 71 Extra Hiper commercial points—later adjusted to 66—located across 16 states.

Since 63 of these outlets were located in major Metropolitan Regions, the Company gained access to privileged locations within dense urban centers. This feat is practically impossible through organic expansion, as the real-estate market in many of these regions presents a significant barrier: the great difficulty in finding suitable land and the long period required to approve store projects.

Additionally, these outlets had low overlap with Assaí's store network at the time, and being well-known to consumers for many years, offered the prospect of rapid sales maturation and high profitability potential.

Another important aspect of the operation was attracting a new profile of client with higher income levels who consume higher value-added products. This called for further changes in the format—whether through the creation of additional services in stores, such

as butcheries and delicatessen sections—in the product mix and the evolution of the phygital strategy.

The experience gained in the previous five years, when Assaí converted 26 Extra Hiper stores, was fundamental, but much effort and organization were needed to tackle this huge challenge.

Converting a supermarket into a wholetailer is much more complex than building such an outlet from scratch based on a standard project. The main issue is the significant difference between the two models in terms of floor load capacities. Since product storage in a wholetailer is almost entirely done within the store, this load is $3,500 \text{ kg/m}^2$, while in a supermarket it is seven times lower, at around 500 kg/m^2 . This problem required a series of important structural reinforcements in the foundations, slabs, and columns.

As the type of soil also determines the foundation model used, each converted store required a specific approach to implement these reinforcements. Depending on each situation, structures received metal, concrete, and also tape and carbon fiber reinforcements—a modern material often used when increasing load-bearing capacity due to changes in building use. Some stores, like São Paulo's Congonhas Airport, presented additional challenges, as their three parking levels required special structural consolidation. The fact that

ESCALA

71 pontos comerciais inicialmente adquiridos do Extra Hiper.

Ajustado para 66 pontos em 16 estados.

63 pontos em regiões metropolitanas.

450 mil m² de área de vendas adicionada.

Crescimento de 53,12 % na área total.

847 mil m² era a área existente em setembro de 2021.

SCALE

71 commercial locations initially acquired from Extra Hiper.

Downsized to 66 locations across 16 states.

63 locations in metropolitan regions.

450,000 m² of sales area added.

53.12% growth in total area.

847,000 m² was the total existing area in September 2021.



AQUISIÇÃO DAS LOJAS DO EXTRA

Meses depois da cisão com o Assaí, o GPA decidiu vender algumas lojas de sua rede e abrir mão do modelo de hipermercados, que vinha enfrentando dificuldades crescentes, parte delas por causa da expansão do atacarejo, para se concentrar em outros formatos. O Assaí enxergou uma oportunidade única para acelerar sua expansão e conseguir excelentes pontos em todo o Brasil, e em outubro de 2021 anunciou a aquisição de 71 pontos comerciais do Extra Hiper — que depois foram ajustados para 66 —, situados em 16 estados.

Como 63 desses pontos estavam situados em grandes regiões metropolitanas, a Companhia entrou em localizações diferenciadas dentro de centros urbanos adensados. Isso é praticamente impossível por meio da expansão orgânica, já que o mercado imobiliário de várias dessas regiões apresenta uma barreira significativa: a grande dificuldade de encontrar terrenos adequados e o longo tempo necessário para aprovar projetos de lojas.

Além do mais, esses pontos tinham baixa sobreposição com o parque de lojas do Assaí na época e, como eram conhecidos do consumidor havia muitos anos, ofereciam uma perspectiva de rápida maturação de vendas e alto potencial de rentabilidade.

Outro aspecto importante da operação foi atrair um novo perfil de público, com elevado nível de renda, que consome produtos de maior valor agregado. Isso exigiu mais mudanças no formato — com a criação de serviços adicionais nas lojas, como açougue e empório de frios —, no mix de produtos e na evolução da estratégia *phygital*.

A experiência adquirida nos cinco anos anteriores, quando o Assaí convertera 26 lojas do Extra Hiper, teve importância fundamental, mas foi preciso muito empenho e organização para dar conta desse desafio gigantesco. Transformar uma loja de hipermercado em atacarejo é muito mais complexo do que construir uma unidade do zero, a partir de um projeto padrão. O principal problema é a grande diferença existente entre os dois modelos no que se refere às cargas de utilização aplicadas no piso. Como a estocagem dos produtos no atacarejo é quase toda feita na própria loja, essa carga é de 3.500 kg/m², enquanto que no hipermercado é sete vezes menor, de aproximadamente 500 kg/m². Esse problema implicou a realização de uma série de reforços estruturais importantes nas fundações, lajes e colunas.

Como o tipo de solo também condiciona o modelo de fundação utilizado, cada loja convertida demandou uma abordagem específica para a implantação desses reforços. De acordo com cada situação, as estruturas receberam apoios metálicos, de concreto e também de fita e fibra de carbono — material moderno muito empregado quando se precisa aumentar a carga suportada devido a mudanças no uso do edifício. Algumas lojas, como a Aeroporto Congonhas, na capital paulista, apresentaram desafios suplementares, pois seus três níveis de estacionamento necessitaram de uma consolidação estrutural especial. Aliás, o fato de as lojas serem muito diferentes umas das outras foi um obstáculo adicional a ser superado.

Tudo foi readequado e modernizado para a operação do atacarejo. O pé-direito foi aumentado para permitir a armazenagem. O piso das lojas foi substituído, o granilite deu lugar ao concreto vitrificado, cuja alta resistência permite a circulação de empilhadeiras. Telhados e suas estruturas foram minuciosamente revisados e, em alguns casos, refeitos. Cada unidade ganhou fachada de vidro e adequações que levam em consideração a nova operação, como pintura atualizada, o totêm com o sol nascente que compõe a marca da empresa e o mastro com a bandeira do Brasil. As soluções foram pensadas para ter o máximo de durabilidade, nos mesmos padrões requeridos pelo Assaí nas lojas orgânicas.

O *layout* interno também foi modificado, pois a localização dos equipamentos no atacarejo é muito diferente daquela dos hipermercados. O salão de vendas, as salas administrativas e as docas foram totalmente reformatados. As câmaras frias foram substituídas por modelos muito maiores e mais modernos. O mesmo aconteceu com o sistema de ar-condicionado, com as instalações de combate a incêndio e com as redes de eletricidade, de dados e de telefonia.

A performance das lojas convertidas confirmou as projeções feitas pela Companhia na época da compra, quando previu que a receita bruta triplicaria, o que aconteceu muito rápido, já no quarto trimestre de 2023. Naquele momento, a margem EBITDA dessas 47 lojas convertidas em 2022 atingiu 5,6% (pré-IFRS 16), número superior à média da Companhia, que era de 5,3%. O resultado refletiu a combinação entre um modelo de negócios altamente atrativo, a força da marca e a excepcional localização desses pontos comerciais.

the stores were very different from each other itself represented an additional obstacle to overcome.

Everything was readapted and modernized for the wholetailer operation. The ceiling height was raised to allow for storage. The store floors were replaced, with terrazzo giving way to vitrified concrete, a material whose high resistance allows for forklift traffic. Roofs and their structures were meticulously reviewed and, in some cases, rebuilt. Each store gained a glass facade and adjustments for the new operation, such as a paint facelift, the rising sun totem that is part of the company's brand, and the flagpole with the flag of Brazil. Solutions were designed for maximum durability, to the same standards stipulated by Assaí for organic stores.

The internal layout was also modified, as the equipment location in wholetailers is very different from that of hypermarkets. The sales floor, administrative rooms, and docks were completely reformatted. Cold rooms were replaced with much larger more modern models. The same went for air conditioning systems, fire installations, and electrical, data, and telephony networks.

The performance of converted stores confirmed the projections made by the Company at the time of purchase, which predicted a tripling of gross revenue, a milestone reached very quickly in the fourth quarter of 2023. At that time, the EDITDA margin of these 47 stores converted in 2022 reached 5.6% (pre-IFRS 16), higher than the Company's average of 5.3%. The result reflected the combination of a highly attractive business model, brand strength, and the exceptional location of these commercial points.

2022: THE YEAR THAT MADE HISTORY

Besides the acquisition of Extra stores, 2021 was notable for the opening of 28 new units—a record at the time—consolidating Assaí Atacadista throughout virtually the whole country. It is worth mentioning that 24 of these stores were organic, something never before achieved in the Brazilian cash & carry market.

However, 2022 far exceeded the previous year's figures with the largest most successful expansion plan by any Brazilian food retailer and wholesaler.

Acquiring Extra stores was a milestone in the company's history and in the remodeling of the stores, but equally because

of the great speed with which they were renovated and made operational: between July 26 and December 29, 2022, no fewer than 47 converted stores were opened, practically one every three days. In addition to these, Assaí inaugurated 13 new organic units, built three new distribution centers—covering approximately 150,000 m²—renovated 91 stores in active operation, created 43 butcheries, and modernized seven cafeterias.

The marked expansion in the number of stores, coupled with operational efficiency and a consistent business model, strongly boosted revenue, which grew by 31% in 2022 to reach R\$ 59.7 billion—a new record, and promoted significant market share gains in all regions of the country, surpassing expected targets.

Cash generation totaled R\$ 4.2 billion, 75% higher than in 2021, enabling significant investments in expansion—R\$ 4.5 billion, an unprecedented amount, twice as much as in the previous year.

Another unprecedented milestone deserves highlighting: the creation of 16,000 direct jobs, making Assaí one of the largest private employers in the country, raising its workforce to over 76,000 employees. These numbers are part of a consistent strategy attentive to the importance of positively impacting the lives of a large contingent of Brazilians.

The year 2022 also saw significant improvements in corporate governance instruments, through policies aligned with the Company's values and purposes, aimed at building a fair and transparent business environment capable of contributing to socioeconomic development.

In October, the governance structure received a significant boost as Belmiro Gomes, Assaí's CEO, became a member of the Company's Board of Directors, bringing all his experience and vision in leading the business to bear in this sphere.

2022: O ANO QUE ENTROU NA HISTÓRIA

Além da aquisição das lojas do Extra, 2021 destacou-se pela abertura de 28 novas unidades — um recorde até então —, consolidando o Assaí Atacadista em praticamente todo o território nacional. Vale destacar que 24 dessas lojas eram orgânicas, algo que jamais tinha sido realizado no mercado brasileiro de *cash and carry*.

Mas 2022 superou amplamente as cifras do ano anterior com o maior e mais bem-sucedido plano de expansão de um varejista e atacadista brasileiro de alimentos.

Adquirir as unidades do Extra foi um marco na história da empresa e na remodelação das lojas, mas igualmente pela extrema rapidez com que estas foram reformadas e entraram em operação: entre 26 de julho e 29 de dezembro de 2022 nada menos do que 47 lojas convertidas foram abertas, praticamente uma a cada três dias. Além delas, o Assaí inaugurou 13 novas unidades orgânicas, construiu três novos centros de distribuição — com aproximadamente 150.000 m² de superfície — reformou 91 lojas em operação, criou 43 açougues e modernizou sete cafeterias.

A notável expansão do número de lojas — aliada à eficiência operacional e à consistência do modelo de negócios — impulsionou fortemente o faturamento, que cresceu 31% em 2022, atingindo R\$ 59,7 bilhões, um novo recorde, e os expressivos ganhos de *market share* em todas as regiões do país, superando as metas previstas.

Loja /store 319, Mister Hull (CE)

A geração de caixa totalizou R\$ 4,2 bilhões, cifra 75% superior à de 2021, o que permitiu viabilizar os elevados investimentos em expansão — R\$ 4,5 bilhões, montante inédito, duas vezes maior que o registrado no ano anterior.

Outra marca sem precedentes merece ser ressaltada: os 16 mil empregos diretos gerados, que tornaram o Assaí um dos maiores empregadores privados do país, elevando a mais de 76 mil o quadro de colaboradores. Números que fazem parte de uma estratégia consistente e atenta à importância de impactar positivamente a vida de tantos brasileiros.

O ano de 2022 também registrou importantes aperfeiçoamentos nos instrumentos de governança corporativa, por meio de políticas alinhadas com os valores e os propósitos da Companhia, para a construção de um ambiente de negócios justo e transparente, capaz de contribuir com o desenvolvimento socioeconômico.

Em outubro, ainda em 2022, a estrutura de governança ganhou um reforço de peso, pois Belmiro Gomes, diretor-presidente do Assaí, tornou-se membro do Conselho de Administração da Companhia, trazendo a essa esfera toda a sua experiência e visão no comando do negócio.

16 mil empregos diretos gerados.
O Assaí tornou-se um dos maiores empregadores privados do país.

16,000 direct jobs created, making Assaí one of the largest private employers in the country.







Loja /store Manaus Bola da Suframa (AM).

END OF AN ERA

Likely pressured to resolve its debt issues, the Casino Group announced in late October 2022 its intention to sell part of its stake in Assaí. Casino held 41% of the Company's shares, the Latin American asset that provided the most growth and cash for the French parent company. The news surprised the financial market and Assaí Atacadista itself, which was already experiencing an intense period with the ongoing opening of converted Extra stores, an investment that had not yet reached maturation. Thus, in November, Casino sold 11.5% of Assaí's capital for R\$ 2.7 billion.

With its stake reduced to 30.5% of the capital, Casino was set to lose some of its five seats on the Board of Directors, whose members' terms were set to expire in April 2023. But in March, while the Company was working on restructuring the business to reflect the new situation, Casino surprised once again with another secondary public offering, which raised R\$ 4.1 billion and reduced its stake to

just 11.7% of the capital. By reducing its shareholding, the French group relinquished majority control of the wholetailer chain.

In June, Casino went directly to the market and conducted a block trade—a large batch of shares auctioned on the stock exchange—and disposed of its remaining shares. The operation brought R\$ 2.11 billion and marked the end of the Casino era.

In the space of less than six months, Assaí became a True Corporation, meaning a company with dispersed capital, without a controlling shareholder and 100% of its shares freely traded on stock exchanges. In the second half of 2024, only three funds held more than 5% of the capital: BlackRock Inc., Orbis Investment Management Limited, Conifer Management LLC, and Wishbone Management LP. The remaining 69.36% were much more dispersed but with a significant proportion of international investors.

OS NÚMEROS MONUMENTAIS DE 2022

THE MONUMENTAL NUMBERS OF 2022

60 NOVAS LOJAS,
um recorde no setor.

60 new stores, a record in
the industry.

14 CONSTRUTORAS ENVOLVIDAS

14 construction companies involved.



**11.800 Km
DE CABOS ELÉTRICOS**

a distância de São Paulo ao Qatar em linha reta.

11,800 km of electrical cables—equivalent to the
distance from São Paulo to Qatar in a straight line.

**1.300.000 m²
DE ÁREA CONSTRUÍDA**

superfície equivalente a 155
campos de futebol.

1,300,000 m² of built
area—equivalent to 155
football fields.



x 155

O FIM DE UMA ERA

Muito possivelmente pressionado para resolver seus problemas de endividamento, o Grupo Casino anunciou, no fim de outubro de 2022, a intenção de vender parte de sua participação no Assaí. O Casino detinha 41% das ações da Companhia, o ativo latino-americano que proporcionava mais crescimento e caixa para a matriz francesa. A notícia surpreendeu o mercado financeiro e o próprio Assaí Atacadista, que já vivia um momento especialmente intenso, pois estava em pleno período de abertura das lojas convertidas do Extra, um investimento que ainda não tinha chegado à maturação. Assim, em novembro, o Casino vendeu 11,5% do capital do Assaí por R\$ 2,7 bilhões.

Com sua participação reduzida a 30,5% do capital, o Casino iria perder alguns dos cinco assentos que ocupava no Conselho de Administração, e os mandatos dos membros expiraria em abril de 2023. Mas em março, enquanto a Companhia trabalhava na reformulação do organismo refletindo a nova situação, o Casino surpreendeu mais uma vez com outra oferta pública secundária, que rendeu

R\$ 4,1 bilhões, e passou a deter apenas 11,7% do capital. Ao reduzir sua fatia de ações, o grupo francês deixou de ter o controle majoritário da rede de atacarejo.

Em junho, o Casino foi direto ao mercado e fez um *block trade* — uma ordem de venda em bloco, que na prática funciona como um leilão de um grande lote de ações em bolsa de valores — e se desfez das ações que ainda possuía. A operação resultou em R\$ 2,11 bilhões e marcou o fim da era Casino.

Em menos de seis meses, o Assaí passou a ser uma *True Corporation*. Ou seja, uma empresa com capital pulverizado, sem controlador, com 100% das ações negociadas livremente em bolsas de valores. No segundo semestre de 2024, apenas três fundos detinham mais de 5% do capital: BlackRock Inc., Orbis Investment Management Limited, Conifer Management LLC e Wishbone Management LP. Os 69,36% restantes estão muito mais pulverizados, mas com grande relevância de investidores internacionais.



34.630 NOVAS VAGAS DE ESTACIONAMENTO

7 vezes mais
do que as disponíveis no Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, em Aparecida do Norte, São Paulo.

34,630 new parking spaces—seven times more than those available at the National Shrine of Our Lady of Aparecida in Aparecida do Norte, São Paulo.



208.000 m³ DE CONCRETO

equivalente a aproximadamente 450 estátuas do Cristo Redentor.

208,000 m³ of concrete—approximately equivalent to 450 Christ the Redeemer statues.

17.228 TONELADAS DE AÇO

o suficiente para a construção de 2,5 torres Eiffel.

17,228 tons of steel—enough to build 2.5 Eiffel Towers.



UNPRECEDENTED TERRITORY

The transformation into a True Corporation placed the Company in an entirely new situation, to which it had to adapt very rapidly, much like during the separation from GPA. Such a change is extremely significant in the life of any company and therefore—unlike in Assaí’s case—these events tend to involve long-term planning due to the complexity and need to adapt the culture, implementing new processes gradually.

In addition to having to undergo the transformation under unusual conditions, the company faced a delicate issue: the limited experience of the Brazilian market in dealing with companies without a defined controlling shareholder. This raises concerns regarding the governance and effectiveness of the Board of Directors of such companies, especially in maintaining long-term strategic alignment and preventing the lack of a controlling shareholder from leading to weak governance or internal conflicts.

Thus, the first measure was to adjust corporate governance to operate without the influence of a reference shareholder, dealing with a shareholder base composed entirely of minority shareholders, participating in decisions with representation in assemblies. With the support of external consultants specialized in strategy and governance, Assaí Atacadista compared its current practices in these areas against the best market practices, identified any gaps, and mapped out improvement opportunities.

Concomitantly, the executive board assumed a considerably greater role, very different from that of a company with controllers, as it was tasked with proposing what was to be done. To get its proposals approved, the executive board had to convince the market and shareholders. This required extra effort from senior leadership in terms of planning and internal discussion. The board presents proposals to the Board of Directors, which also makes suggestions, but the process involves the management as a whole: the Board of Directors, senior managers, and advisory committees—all under the attentive scrutiny of shareholders.

Thus, the role of the Board of Directors and its advisory committees gained even more importance. In this regard, it is worth mentioning that all the Company’s advisory committees were restructured. They began to include external specialists and independent coordinators. Moreover, the Strategic and Investment Committee was dissolved, and its responsibilities were absorbed by the other four committees.

The reconfiguration of the Board, which began in April 2023—with the election of six independent members, who now make up the majority—was completed in early September, following the resignation of Philippe Alarcon, the last representative of the Casino Group. In his place, a new independent member, Enéas Pestana, was elected. The restructuring was radical: of the nine existing members who sat on the Board, only two remained.

The selection of new board members was based on a competency matrix—a tool that allows the intersection of personal skills necessary for the Company with its strategic planning. Priority competencies included strategy, finance, risk management, people management, corporate governance, and social and environmental responsibility. The members had diverse profiles—coming from the industry, retail, and banking sectors—and considerable experience on boards of directors. Additionally, several had been part of Corporations.

The Company’s interactions with its shareholders became more intense after the corporate reorganization, developing a governance-focused relationship. The company approached this audience, which gained more space and began to participate very actively. The composition of the competency matrix for Board members, for example, was defined based on consultation with a broad base of shareholders, proxy agencies, and the market. This increased proximity was also reflected in communication, with increased transparency in information disclosure, going beyond market norms and legislation requirements.

The new Board of Directors was actively involved in this transformation process, supporting senior management and showing a willingness to engage with the market, something not often seen. It is no exaggeration to say that the board members embraced the challenge of making Assaí a successful True Corporation.

The transformation was accompanied by operational and financial issues associated with the new capital structure, such as the need to reduce financial leverage and adjust anti-takeover mechanisms, known as poison pills, to reflect the Company’s new status. These challenges demanded a high level of shareholder engagement and constant vigilance to ensure the company continued to operate effectively and in compliance with the best corporate governance practices.

UMA REALIDADE INÉDITA

A transformação em *True Corporation* colocou a Companhia em uma situação totalmente nova, à qual teve de se adaptar em pouquíssimo tempo, como ocorreu quando da cisão com o GPA. Uma mudança desse tipo é extremamente relevante na vida de qualquer empresa, portanto — ao contrário do que aconteceu com o Assaí — nesses casos é usual fazer um planejamento de longo prazo justamente pela complexidade, pela necessidade de adaptar a cultura, implementando novos processos gradativamente.

Além de ter de fazer a transformação em condições pouco habituais, a empresa precisou enfrentar uma questão delicada: a pouca experiência do mercado brasileiro para lidar com empresas sem controlador definido. Isso gera preocupações a respeito da governança e da efetividade do Conselho de Administração dessas empresas, especialmente em manter um alinhamento estratégico de longo prazo e evitar que a ausência de um acionista controlador leve a uma governança frágil ou a conflitos internos.

Assim, a primeira medida foi adequar a governança corporativa para operar sem a influência de um acionista de referência. Com o apoio de consultorias externas especializadas em estratégia e governança, o Assaí Atacadista comparou suas práticas nesses domínios com as melhores práticas do mercado, identificou eventuais lacunas e mapeou oportunidades de aperfeiçoamento.

Ao mesmo tempo, a Diretoria assumiu um protagonismo consideravelmente maior, muito diferente daquele de uma empresa com controladores, pois cabia a ela propor aquilo que seria feito. E para conseguir aprovar suas propostas, tinha de convencer o mercado, os acionistas, o que exigiu um esforço extra da alta liderança em matéria de planejamento e discussão interna. A direção propõe ao Conselho de Administração, este também faz sugestões, mas o processo envolve a gestão como um todo: Conselho, Diretoria e Comitês de Assessoramento — tudo sob o escrutínio atento dos acionistas.

Assim, o papel do Conselho de Administração e de seus Comitês de Assessoramento ganhou ainda mais importância. A esse respeito, cabe mencionar que todos os Comitês de Assessoramento do organismo foram reestruturados. Passaram a ter especialistas externos e coordenadores independentes. Além disso, o Comitê Estratégico e de Investimento foi dissolvido e suas atribuições foram absorvidas pelos outros quatro comitês.

A reconfiguração do Conselho, que tivera início em abril de 2023 — com a eleição de seis membros independentes, doravante

majoritários — foi concluída no início de setembro, após a renúncia de Philippe Alarcon, o último representante do Grupo Casino. Em seu lugar, foi eleito um novo membro independente, Enéas Pestana. A reestruturação foi profunda: dos nove membros que então compunham o órgão, apenas dois permaneceram.

A escolha dos novos conselheiros se deu a partir de uma matriz de competências — ferramenta que permite cruzar as habilidades pessoais necessárias à Companhia com seu planejamento estratégico. Foram consideradas prioritárias competências em estratégia, finanças, gestão de riscos, gestão de pessoas, governança corporativa e responsabilidade social e ambiental. Seus membros possuem perfil diversificado — pois vieram da indústria, do varejo e do setor bancário — e têm considerável experiência em conselhos de administração. E vários passaram por *Corporations*.

As interações do Assaí com seus acionistas se tornaram mais intensas depois da reorganização societária, desenvolvendo uma relação focada em governança. A empresa se aproximou desse público, que ganhou mais espaço e começou a participar muito ativamente. A composição da matriz de competências dos membros do Conselho, por exemplo, foi definida a partir da consulta ao mercado e a uma ampla base de acionistas e agências de proxy. Essa maior proximidade também se refletiu na comunicação, com um aumento da transparência na divulgação de informações, indo além do que estipulam as normas do mercado e a legislação.

O novo Conselho de Administração vem atuando de forma intensa nesse processo de transformação, apoiando a Diretoria e mostrando bastante disposição para conversar com o mercado, algo não muito comum. Não é exagero dizer que os conselheiros abraçaram o desafio de fazer do Assaí uma *True Corporation* de sucesso.

A transformação também trouxe questões operacionais e financeiras associadas à nova estrutura de capital, como a necessidade de reduzir a alavancagem financeira e ajustar mecanismos de proteção contra aquisições hostis, conhecidas como *poison pill*, para refletir a nova realidade da Companhia. Esses desafios têm demandado um alto nível de engajamento dos acionistas e uma vigilância constante para assegurar que a empresa continue a operar de maneira eficaz e em conformidade com as melhores práticas de governança corporativa.

OS MEMBROS DO CONSELHO ADMINISTRATIVO EM 2025

MEMBERS OF BOARD OF DIRECTORS IN 2025

OSCAR DE PAULA BERNARDES NETO

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ CHAIRMAN OF BOARD OF DIRECTORS

Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), adquiriu longa experiência em gestão empresarial em quase 50 anos de atuação profissional. Foi sócio-diretor da consultoria Booz-Allen & Hamilton e CEO da Bunge Brasil, onde liderou diversos processos de fusões, aquisições e desinvestimentos resultados da reformulação estratégica implementada por ele no Grupo.

Oscar de Paula Bernardes Neto holds a Bachelor's degree in Chemical Engineering from the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ). He has acquired extensive experience in business management over nearly 50 years, including roles as Senior Partner at Booz-Allen & Hamilton and CEO of Bunge Brasil, where he led various mergers, acquisitions, and strategic divestitures as part of the Group's strategic overhaul implemented by him.

José Roberto Meister Müssnich graduated in Business Administration and Public Administration from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), holds a master's degree in Business Management from PUC-RS and specializations in Marketing and Administration from UFRGS and PUC-RS. He was CEO of Atacadão for 14 years, leading the sale of the company to the Carrefour Group in 2007 and driving its expansion in Brazil and abroad. He serves as a board member of Grupo LabelVie SA, with operations in Morocco, Côte d'Ivoire, and France. He pursued an academic career as a teacher for over 20 years. He received the LIDE Award in 2016 as one of the executives who most contributed to the country's development. He is regarded as an Independent Director according to applicable criteria.

JOSÉ ROBERTO MEISTER MÜSSNICH

VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ VICE CHAIRMAN OF BOARD OF DIRECTORS

Formado em Administração de Empresas e Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), possui mestrado em Gestão Empresarial pela PUC-RS e especializações em Marketing e Administração pela UFRGS e PUC-RS. Foi CEO do Atacadão por 14 anos, liderando a venda da empresa ao Grupo Carrefour em 2007 e conduzindo sua expansão no Brasil e no exterior. Atua como conselheiro do Grupo LabelVie SA, com operações no Marrocos, na Costa do Marfim e na França. Desenvolveu carreira acadêmica como professor por mais de 20 anos. Recebeu o Prêmio LIDE 2016 como um dos executivos que mais contribuíram para o desenvolvimento do país. É considerado Conselheiro Independente, conforme os critérios aplicáveis.

BELMIRO DE FIGUEIREDO GOMES

MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ MEMBER OF BOARD OF DIRECTORS

Personalidade influente no setor de atacado e varejo, tem uma carreira marcada pela atuação em cargos de liderança e por sua visão estratégica. É membro fundador e vice-presidente da Associação Brasileira dos Atacarejos (ABAAS) desde 2016, o que reforça seu papel significativo na promoção e no desenvolvimento do setor no país.

Belmiro de Figueiredo Gomes is an influential figure in the wholesale and retail sector, whose career is marked by leadership roles and strategic vision. He is a founding member and vice-president of the Brazilian Association of Self-Service Wholesalers (Associação Brasileira dos Atacadistas de Autoserviço, ABAAS) since 2016, which reinforces his significant role in promoting and developing the sector in Brazil.

ENÉAS CESAR PESTANA NETO

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT MEMBER OF BOARD OF DIRECTORS

Formou-se em Ciências Contábeis pela PUC-SP e possui especializações em Controladoria, Finanças, Liderança e Gestão. Com uma carreira centrada no varejo e na indústria de bens de consumo, trabalhou durante 11 anos no Grupo Pão de Açúcar, onde foi diretor financeiro, diretor-vice-presidente executivo de operações sênior e CEO. Mais recentemente, presidiu a JBS América do Sul.

Enéas Cesar Pestana Neto holds a degree in Accounting from PUC-SP and has specializations in Controllership, Finance, Leadership, and Management. His career, centered on retail and the consumer goods industry, includes 11 years at Grupo Pão de Açúcar, where he acted as CFO, Senior Executive VP of Operations, and CEO. More recently, he served as CEO of JBS South America.

JULIO CESAR DE QUEIROZ CAMPOS

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT MEMBER OF BOARD OF DIRECTORS

Engenheiro pela Escola de Engenharia Mauá e Administrador de empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atuou por mais de 20 anos na Unilever Brasil em diversas funções de liderança. Foi membro do Conselho de Administração do Instituto Mulheres do Varejo, é membro do Conselho do Instituto Ser + e conselheiro emérito do Capitalismo Consciente Brasil.

Julio Cesar de Queiroz Campos holds a degree in Engineering from Escola de Engenharia Mauá and in Business Administration from Universidade Presbiteriana Mackenzie. He spent over 20 years at Unilever Brazil in various leadership roles. He was a board member of the Instituto Mulheres do Varejo, and is currently a board member of Instituto Ser + and an emeritus advisor of Capitalismo Consciente Brasil.

LEILA ABRAHAM LORIA

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT MEMBER OF BOARD OF DIRECTORS

Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV), tem mestrado em Administração de empresas pela COPPEAD-UFRJ, MBA em Governança Corporativa e Mercado de Capitais para executivos pela B.I. International. Integra o Conselho e comitês

da Companhia Paranaense de Energia (COPEL), das Casas Pernambucanas e da JBS — entre outros.

Leila Abraham Loria holds a degree in Business Administration from Fundação Getulio Vargas (FGV), a master's degree in Business Administration from COPPEAD-UFRJ, and an MBA in Corporate Governance and Capital Markets for Executives from B.I. International. She is a member of the board and committees of Companhia Paranaense de Energia (COPEL), Casas Pernambucanas, and JBS, among others.

MIGUEL MAIA MICHELBERG

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT MEMBER OF BOARD OF DIRECTORS

Formado em Economia pela UFRGS e possui MBA pela MIT Sloan School of Management, tendo obtido o Certificado em Finanças pela mesma instituição. O Sr. Mickelberg está na Cyrela desde 2007 e atualmente ocupa o cargo de Diretor Financeiro (CFO) e Diretor de Relações com Investidores. Atualmente, é responsável pelas áreas de controladoria, planejamento financeiro, contabilidade, impostos, relações com investidores, emissão de dívida corporativa, emissão de dívida vinculada a projetos e tecnologia da informação. Antes de assumir o cargo de CFO, Miguel foi Controller da Cyrela. O Sr. Mickelberg é hoje membro do Conselho de Administração da Cury Construtora e Incorporadora S.A., Lavvi Empreendimentos Imobiliários S.A. e Plano&Plano Desenvolvimento Imobiliário S.A.

Miguel graduated in Economics from UFRGS and holds an MBA from the MIT Sloan School of Management, where he also obtained a Certificate in Finance. He has been with Cyrela since 2007 and currently serves as Chief Financial Officer (CFO) and Investor Relations Officer. He is responsible for controllership, financial planning, accounting, taxes, investor relations, corporate debt issuance, project-related debt issuance, and information technology. Before becoming CFO, Miguel served as Controller at Cyrela. He is currently a member of the Board of Directors of realty developers Cury Construtora e Incorporadora S.A., Lavvi Empreendimentos Imobiliários S.A., and Plano & Plano Desenvolvimento Imobiliário S.A.

EXPONENTIAL GROWTH



Assaí Atacadista lança nova identidade visual, mais solar e mais intensa, em celebração aos 50 anos da marca.

Assaí Atacadista launches new sunnier, more intense visual identity to celebrate the brand's 50th anniversary.

ASSAÍ
ATACADISTA

NOVA LOGO
NEW BRAND



Evolução da marca ASSAÍ ao longo de cinco décadas

EVOLUTION OF THE ASSAÍ BRAND OVER FIVE DECADES



Sun that shines for all

EN

After the record expansion in number of stores in 2022, when Assaí reached new cities, new audiences, and gained new clients, the company acknowledged it was the ideal time to reposition the brand.

The process was led by the Troiano Branding consultancy, which conducted detailed research with about 5,000 people, supported by StarMKT. The goal was to gain a deeper understanding of the Company's purpose and translate it into a positioning capable of strengthening the main differentiators perceived by the diverse audiences it serves, such as low prices, attentive service, proximity, and variety.

This new positioning was expressed in the slogan "Para Todos, de Sol a Sol" ("For Everyone, from Sun to Sun"). "For everyone" reflects Assaí's presence throughout Brazil, while "from Sun to Sun" highlights a unique element of the brand, which has the Sun as its origins. This concept reinforces the notion of proximity, representing Assaí's presence in various regions of the country—from the "Sun" of São Paulo to the "Sun" of Bahia. Moreover, "from Sun to Sun" can also be interpreted as the brand's daily dedication, always being available for everyone, day after day.

The campaign was launched with a commercial that premiered in March 2023 during the national break of the TV Globo program Fantástico. Set to the song "Enquanto Houver Sol" by the band Titãs, the piece highlights the diversity of people, including families, micro, and small entrepreneurs who frequent the stores, emphasizing inclusion as a core brand value. The warm color palette gives a "solar" aspect to the images and references the origin of the name Assaí. At the same time, the Sun symbolizes hope, renewal, and the opportunities that arise every new day.

The commercial conveys a positive message of optimism and resilience, aspects deeply connected to Brazilian culture and the daily lives of clients. Just as the Sun rises every day, Assaí is always present in everyone's lives.

THE MOST PRESENT FOOD RETAIL CHAIN IN BRAZILIAN HOUSEHOLDS

In the first half of 2023, Assaí achieved a historic milestone, becoming the most present food retailer in Brazilian households, according to the NielsenIQ Homescan survey. With a presence rate of 24.4%—equivalent to one in every four households in the country visiting one of its stores—the chain surpassed traditional competitors. According to NielsenIQ, this is the first time a wholesale chain has occupied the top position in the survey, which regularly maps the consumer behavior profile in 8,200 households.

This result represents a significant increase of 3% in the network's client base compared to the same period in 2022, when it held the second position, and 5% compared to the first half of 2021. Each percentage point of penetration equals about 556,000 households. Thus, the Company attracted nearly 1.7 million new households in one year and approximately 2.8 million in the past two years.

This growth reflects not only the physical expansion of the network, but also the constant adaptation of its business model to new market demands. Additionally, the Company has invested in new technological solutions to keep expense levels low and enhance the client experience, offering, for example, real-time information on parking lot occupancy and average wait times in lines.

O SOL QUE BRILHA para todos

Depois da expansão recorde do número de lojas em 2022, quando o Assaí chegou a novas cidades, alcançou novos públicos e conquistou novos clientes, a empresa entendeu que era o momento ideal para reposicionar a marca.

O processo foi conduzido pela consultoria Troiano Branding, que realizou pesquisas detalhadas com cerca de 5 mil pessoas com o apoio da StarMKT. O objetivo era compreender em profundidade o propósito da Companhia para traduzi-lo em um posicionamento capaz de fortalecer os principais diferenciais percebidos pelos diversos públicos que atende, como preço baixo, atendimento atencioso, proximidade e variedade.

Com o novo posicionamento expresso no slogan “Para Todos, de Sol a Sol”, o “para todos” reflete a presença do Assaí em todo o Brasil, enquanto o “Sol a Sol” destaca um elemento proprietário da marca, que tem o Sol em sua origem. Esse conceito reforça a ideia de proximidade, representando a presença do Assaí em várias regiões do país — do “Sol” de São Paulo ao “Sol” da Bahia. Além disso, “Sol a Sol” também pode ser interpretado como a dedicação diária da marca, que está sempre disponível para todos, dia após dia.

A campanha foi lançada com um filme publicitário que estreou em março de 2023 durante o intervalo nacional do programa Fantástico, da TV Globo. Embalado pela canção “Enquanto Houver Sol”, do grupo Titãs, a peça destaca a diversidade de pessoas, incluindo famílias, micro e pequenos empreendedores que frequentam as lojas, ressaltando a inclusão como um valor central da marca. A paleta de cores quentes dá um aspecto “solar” às imagens e faz referência à origem do nome Assaí. Ao mesmo tempo, o Sol simboliza a esperança, a renovação e as oportunidades que surgem a cada novo dia. O filme traz uma mensagem positiva, de otimismo e resiliência, aspectos profundamente conectados à cultura brasileira e ao dia a dia dos clientes. Assim como o Sol nasce todos os dias, o Assaí está sempre presente na vida de cada pessoa.

A MAIS PRESENTE NOS LARES BRASILEIROS

No primeiro semestre de 2023, o Assaí alcançou uma conquista histórica, tornando-se a rede alimentar mais presente nos lares brasileiros, de acordo com a pesquisa NielsenIQ Homescan. Com uma taxa de presença de 24,4% — equivalente a um em cada quatro domicílios no país frequentando uma de suas lojas —, a rede superou concorrentes tradicionais. De acordo com a NielsenIQ, é a primeira vez que uma rede de atacarejo ocupa a primeira posição na pesquisa, que mapeia regularmente o perfil de consumo em 8,2 mil lares.

O resultado representa um salto significativo de 3% da base de clientes da rede em relação ao mesmo período de 2022, quando ocupava a segunda posição, e de 5% na comparação com o primeiro semestre de 2021. Cada ponto percentual de penetração equivale a cerca de 556 mil domicílios. Dessa forma, a Companhia atraiu quase 1,7 milhão de novos domicílios em um ano e aproximadamente 2,8 milhões nos últimos dois anos.

Esse crescimento reflete não apenas a expansão física da rede, mas também a constante adaptação do modelo de negócio às novas demandas do mercado. Além disso, a empresa tem investido em novas soluções tecnológicas para manter baixos os níveis de despesas e para aprimorar a experiência do cliente, oferecendo, por exemplo, informações em tempo real sobre a lotação de estacionamentos e o tempo médio de espera nas filas.

LAUDED EFFORT

The public listing had a significant impact on the company's trajectory, marking a period of great expansion, brand strengthening, and increased market share. The numerous awards and recognitions the company has received in recent years reinforce its reputation and credibility, validate its growth strategies, and motivate its more than 80,000 employees—contributing to an inclusive and client-oriented work environment.

These awards recognize the intense work carried out by various areas of the company, such as HR, communication, marketing, sustainability, diversity, governance, finance, and customer service, among others. Assaí was named the most valuable brand in Brazilian food retail in

rankings by prominent specialized global consultancies, highlighting the effectiveness of its marketing campaigns and brand positioning. It was also the most remembered brand in the Top of Mind award by the Folha de S. Paulo newspaper in 2022, 2023, and 2024 in the wholesale and supermarket categories, an unprecedented achievement. It was recognized in Marcas Mais—a partnership between O Estado de S. Paulo newspaper and Troiano Branding—in the editions of 2021, 2022, 2023, and 2024. It also featured in another prestigious ranking in 2023, Época Negócios 360°, taking first place in the ESG governance category in the wholesale segment.

PRINCIPAIS RECONHECIMENTOS / MAJOR AWARDS RECEIVED

PRÊMIO CONSUMIDOR MODERNO DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS AO CLIENTE – GRUPO PADRÃO

1º lugar na categoria Varejo – Supermercados, Proximidade, Atacarejo e Cash&Carry - em 5 edições (2017, 2022, 2023, 2024 e 2025).

MODERN CONSUMER AWARD FOR EXCELLENCE IN CUSTOMER SERVICE – STANDARD GROUP

1st place in the Retail category – Supermarkets, Proximity, Wholesaler, and Cash & Carry – in 5 editions (2017, 2022, 2023, 2024 and 2025).

O MELHOR DE SÃO PAULO – FOLHA DE SÃO PAULO

1º lugar na categoria Atacadista há dez anos consecutivos (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 e 2025).

BEST IN SÃO PAULO – FOLHA DE SÃO PAULO

1st place in the Wholesaler category for 10 years running (2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, and 2025).

PRÊMIO TOP OF MIND – FOLHA DE SÃO PAULO

1º lugar nas categorias: Atacadista e Supermercado por três anos consecutivos (2022, 2023 e 2024).

TOP OF MIND AWARD – FOLHA DE SÃO PAULO

1st place in Wholesaler and Supermarket categories for 3 years running (2022, 2023, and 2024).

PRÊMIO EMPRESAS QUE MAIS RESPEITAM O CONSUMIDOR – GRUPO PADRÃO

1º lugar na categoria Atacado/Atacarejo em cinco edições (2018, 2020, 2022, 2023 e 2024).

AWARD FOR COMPANIES THAT MOST RESPECT THE CONSUMER – STANDARD GROUP

1st place in the Wholesale/Wholesaler category in 5 editions (2018, 2020, 2022, 2023, and 2024).

MARCAS MAIS – O ESTADO DE S. PAULO

1º lugar na categoria Atacarejos, sendo considerada a marca preferida dos brasileiros (2022 e 2023).

MOST VALUED BRANDS – O ESTADO DE S. PAULO

1st place in Wholesaler category, deemed preferred brand by Brazilians (2022 and 2023).

PRÊMIO RECLAME AQUI – RECLAME AQUI

1º lugar na categoria Supermercados e Atacados em quatro edições (2019, 2020, 2022, 2023).

RECLAME AQUI AWARD – RECLAME AQUI

1st place in Supermarkets and Wholesalers category in 4 editions (2019, 2020, 2022, and 2023).

INDICADORES FINANCEIROS E DE PESSOAS / FINANCIAL AND PEOPLE INDICATORS

GLOBAL POWERS OF RETAILING – DELOITTE

92ª posição entre as 250 maiores empresas de varejo do mundo — a melhor colocação já alcançada por uma empresa brasileira na história do ranking (2025).

Ranked 92nd among world's 250 largest retail companies — best ranking ever achieved by Brazilian company in ranking's history (2025).

MELHORES E MAIORES – EXAME

Melhor Empresa de Atacado e Varejo (2024).

BEST AND BIGGEST – EXAME. Best Wholesale and Retail Company (2024).

PRÊMIO BROADCAST EMPRESAS – AGÊNCIA ESTADO

2º lugar no ranking geral (2023).

BROADCAST COMPANIES AWARD – AGÊNCIA ESTADO. 2nd place overall ranking (2023).

ÉPOCA NEGÓCIOS 360° – ÉPOCA NEGÓCIOS

1º lugar na categoria ESG – Governança no segmento de atacado (2023);

2º lugar na categoria Pessoas no segmento de atacado (2023);

4º lugar na categoria Socioambiental no segmento de atacado (2023).

ÉPOCA BUSINESS 360° – ÉPOCA BUSINESS

1st place in ESG – Governance category in wholesale segment (2023); 2nd place in People in wholesale segment (2023); 4th place in Socio-environmental in category wholesale segment (2023).

AS MELHORES DA DINHEIRO – ISTOÉ DINHEIRO

3º lugar na categoria Varejo (2023);

2º lugar em Recursos Humanos na categoria Varejo (2023);

3º lugar em Governança e em Sustentabilidade Financeira na categoria Varejo (2023);

20º lugar geral (2023).

THE BEST OF THE MONEY – ISTOÉ DINHEIRO

3rd place in Retail category (2023); 2nd place in Human Resources in Retail category (2023);

3rd place in Governance and Financial Sustainability in Retail category (2023); 20th place overall (2023).

PRÊMIO VALOR 1000 – VALOR ECONÔMICO

1º lugar na categoria Comércio Varejista (2022).

VALUE 1000 AWARD – VALOR ECONÔMICO. 1st place in Retail Trade category (2022).

CULTURA, DIVERSIDADE E TREINAMENTO / CULTURE, DIVERSITY, AND TRAINING

MELHOR EMPRESA DO VAREJO ALIMENTAR PARA SE TRABALHAR – GPTW

1º lugar entre companhias com mais de 10 mil colaboradores (2024).

GREATEST FOOD RETAIL COMPANY TO WORK FOR – GPTW

1st place among companies with over 10,000 employees (2024).

PESQUISA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO – INSTITUTO ETHOS

1º lugar como a empresa mais inclusiva do setor de varejo (2023);

2º lugar em destaque na inclusão de pessoas com deficiência (2023).

DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION RESEARCH – ETHOS INSTITUTE

1st place as most inclusive company in retail sector (2023); 2nd place in inclusion of people with disabilities (2023).

MELHORES EMPRESAS EM PRÁTICAS E AÇÕES DE DIVERSIDADE

– INICIATIVA EMPRESARIAL PELA IGUALDADE RACIAL

1º lugar na categoria Engajamento da Cadeia de Valor (2023);

2º lugar na categoria Ascensão de Profissionais Negros (2023).

BEST COMPANIES IN DIVERSITY PRACTICES AND ACTIONS – BUSINESS INITIATIVE FOR RACIAL EQUALITY

1st place in Value Chain Engagement category (2023); 2nd place in Promotion of Black Professionals category (2023).

ESFORÇO PREMIADO

A abertura de capital teve um impacto significativo na trajetória da empresa, marcando um período de grande expansão, fortalecimento da marca e aumento de participação de mercado. Os inúmeros prêmios e reconhecimentos que a Companhia recebeu nos últimos anos reforçam sua reputação e credibilidade, validam suas estratégias de crescimento, assim como motivam seus mais de 80 mil colaboradores — contribuindo para um ambiente de trabalho inclusivo e orientado ao cliente.

Os prêmios valorizam o intenso trabalho desenvolvido pelas diversas áreas da Companhia, como RH, comunicação, marketing, sustentabilidade, diversidade, governança, financeiro e atendimento ao cliente, entre outras. O Assaí foi apontado como a marca mais

valiosa do varejo alimentar brasileiro em *rankings* elaborados por destacadas consultorias globais especializadas, o que ressalta a assertividade de suas campanhas de marketing e seu posicionamento de marca. Também foi a marca mais lembrada no prêmio *Top of Mind*, do jornal Folha de S. Paulo, em 2022, 2023 e 2024, nas categorias atacado e supermercado, um feito inédito. Foi reconhecida no *Marcas Mais* — parceria do jornal O Estado de S. Paulo com a Troiano Branding, nas edições de 2021, 2022, 2023 e 2024. Também figurou em mais um *ranking* de prestígio em 2023, o *Época Negócios 360º*, no primeiro lugar na categoria ESG — governança no segmento de atacado.

THE BRANDON HALL GROUP HCM EXCELLENCE AWARDS – BRANDON HALL GROUP
 Medalha de Ouro em Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy (2023);
 Medalha de Prata como Best Unique or Innovative Learning and Development Program para o case da Universidade Assaí (2023);
 Medalha de Prata em Best Strategy For a Corporate Learning University (2022).
Gold medal for Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy (2023);
Silver medal for Best Unique or Innovative Learning and Development Program for the Assaí University case (2023);
Silver medal for Best Strategy For a Corporate Learning University (2022).

ENTIDADES / ENTITIES

RANKING ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS

2º lugar no ranking geral (2025).

BRAZILIAN SUPERMARKET ASSOCIATION (ABRAS) RANKING

2nd place overall ranking (2025).

RANKING ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ATACADISTAS DE AUTOSERVIÇO - ABAAS

2º lugar no ranking geral (2025).

BRAZILIAN ASSOCIATION OF SELF-SERVICE WHOLESALERS (ABAAS) RANKING

2nd place overall ranking (2025).

RANKING CIELO-SBVC 300 MAIORES EMPRESAS DO VAREJO BRASILEIRO

- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO

2º lugar no ranking geral (2024).

CIELO-SBVC RANKING OF 300 LARGEST BRAZILIAN RETAIL

COMPANIES – BRAZILIAN SOCIETY OF RETAIL AND

CONSUMPTION. 2nd place overall ranking (2024).



Prêmio Consumidor Moderno, 2025.
Modern Consumer Award, 2025.



Premiação do Top of Mind, em 2024.
The Top of Mind award ceremony, in 2024.





Sol, assistente virtual da marca,
e seu cachorrinho Caramelo.

*"Sol", the brand's virtual assistant
and her puppy "Caramelo".*

O PODER DA CONEXÃO com o público

Criada pela StarMKT, a agência de comunicação interna do Assaí, a Sol, assistente virtual da Companhia, ganhou vida pela Spirit Animation. Como parte do seu lançamento, em novembro de 2021 foi feito um filme de animação em que ela se apresentava dentro de uma loja do Assaí. A introdução da estratégia foi um esforço de inovação para responder ao avanço da digitalização com as novas necessidades dos clientes surgidas durante a pandemia, quando as pessoas passaram a se comunicar de maneira virtual com mais frequência.

O conceito que norteou seu desenvolvimento ressaltou características como modernização, humanização e aproximação com o cliente, para oferecer uma experiência de atendimento mais calorosa e personalizada. Sua identidade visual foi cuidadosamente elaborada para refletir a marca e seus atributos, com características miscigenadas que remetem à fusão das culturas brasileira e japonesa, um tributo à origem do nome Assaí, que significa “sol nascente” em japonês. O nome Sol foi escolhido por seu potencial significado de trazer clareza. A ideia era que a Sol ajudasse a esclarecer dúvidas, “iluminando” os clientes. A camiseta laranja e a calça jeans azul representam as cores primárias do Assaí, conforme seu *brand book*. Esse *dress code* — de jeans e camiseta — transmite a simplicidade do dia a dia e reflete a essência da marca. A personagem também incorpora outras características que expressam a identidade da Companhia, como ser descontraída, amigável e acolhedora, alinhada à voz do próprio Assaí. Essa escolha também responde ao público, predominantemente feminino, conforme estudos realizados na época.

A estratégia automatizou a interação com os clientes utilizando inteligência artificial para responder a perguntas frequentes e resolver questões simples de maneira rápida e eficiente, sem necessidade de intervenção humana. Isso reduziu o tempo de espera dos clientes e melhorou a experiência geral.

Inicialmente, a Sol atendia apenas às demandas do Espaço do Cliente. No entanto, seu papel se ampliou rapidamente, englobando mais funções. Foi integrada às redes sociais da empresa e ao aplicativo Meu Assaí, divulgando campanhas promocionais e interagindo diretamente com o público. Além de trazer respostas às principais

dúvidas, ela contribui com dicas para facilitar o dia a dia das pessoas que conversam com a Companhia nas redes, tornando essa relação muito mais próxima.

Também ganhou destaque em ações *phygital* — que combinam os ambientes físico e digital —, como campanhas publicitárias. Nas celebrações dos 48 anos da marca, Sol apareceu em um comercial de televisão dançando ao lado de personalidades conhecidas, como a atriz Ingrid Guimarães. Na campanha de Carnaval, sua *selfie* aproveitando a folia em cima do trio elétrico ao lado do cantor Bell Marques — ambos patrocinados pela marca — teve grande repercussão. Criada com a proposta de humanização, como já citado, Sol também fortalece o *branding* e a identificação do público com a marca, promovendo empatia e vínculos e fidelizando o cliente.

Assim, a Sol se tornou uma autêntica embaixadora digital do Assaí, garota-propaganda e porta-voz da empresa, personificando a marca e simbolizando seus valores.

No dia 26 de agosto de 2024, Dia Mundial do Cachorro, ela ganhou um amigo, o cãozinho Caramelo Assaí, aproximando ainda mais a Companhia das famílias e dos donos de pet shops. A ideia nasceu no time de *branding* como estratégia para reforçar a categoria pet, que vem ganhando grande relevância no país — em 2021, o Brasil ocupava o 3º lugar no ranking mundial de países com mais animais de estimação, com um total de 149,6 milhões de bichos, segundo dados do Censo Pet do IPB (Instituto Pet Brasil). O Caramelo ajuda a divulgar ofertas e parcerias, como o Plano de Saúde Pet, produto financeiro lançado em maio de 2024 e comercializado em todas as lojas da rede. Ele ainda está à frente de eventos regionais, como feirinhas de adoção e ações de castração. A caracterização do simpático bichano não tem nada de aleatória, pois o vira-lata caramelado é um animal de estimação muito querido pelos brasileiros, um verdadeiro símbolo nacional. Isso também reflete o fato de que a marca está sempre atenta às tendências e aos temas do momento. Como uma empresa voltada para todos os brasileiros e presente em todo o país, a escolha do Caramelo como mascote da Sol foi natural. Ele simboliza a simplicidade da marca Assaí.

The power of connecting with the audience

EN

Created by StarMKT, Assai's internal communication agency, the Company's virtual assistant "Sol", was brought to life by Spirit Animation. As part of its launch, an animated film was released in November 2021, featuring Sol inside an Assai store. The introduction of this strategy was an innovative effort in response to the spread of digital technology and the new client needs that arose during the pandemic, when people started communicating virtually.

The concept behind Sol's development emphasized modernization, humanization, and client engagement, aiming to offer a warmer and more personalized customer service experience. Sol's visual identity was carefully crafted to reflect the brand and its attributes, with mixed-race features representing the blend of Brazilian and Japanese cultures, a tribute to the origin of the name Assai, which means "rising sun" in Japanese. The name Sol (Sun) was chosen for its potential to bring clarity, with the idea that Sol would help clarify doubts, enlightening clients. The orange shirt and blue jeans represent Assai's primary colors according to its brand book. This dress code of jeans and t-shirt conveys everyday simplicity and reflects the brand's essence. The character also embodies other traits that express the Company's identity, such as being easygoing, friendly, and welcoming, consistent with Assai's voice. This choice also caters to the business's predominantly female audience, as indicated by surveys at the time.

The strategy automated client interaction by using artificial intelligence to answer frequently asked questions (FAQs) and resolve simple issues quickly and efficiently, without the need for human intervention. This reduced client wait times and improved the overall experience.

Initially, Sol only handled queries from the Client Space. However, her role quickly expanded, encompassing more functions. She was integrated into the company's social media and the Meu Assai app, promoting campaigns and directly interacting with the public.

Besides addressing main queries, she provides tips to make daily life easier for those interacting with the Company on social media, making this relationship much closer.

Sol also gained prominence in phygital actions—combining physical and digital environments—such as advertising campaigns. During the brand's 48th anniversary celebrations, she appeared in a TV commercial dancing alongside well-known personalities like actress Ingrid Guimarães. In the Carnaval campaign, her selfie enjoying the festivities atop a trio elétrico parade float with singer Bell Marques—both sponsored by the brand—had high impact. Created to humanize the brand, Sol also strengthens branding and client identification, promoting empathy, bonds, and brand loyalty.

Sol became an authentic digital ambassador for Assai, a spokesperson and representative of the company, personifying the brand and symbolizing its values.

On August 26, 2024, World Dog Day, Sol gained a friend, the Assai puppy Caramelo, bringing the Company even closer to families and pet shop owners. The idea originated from the branding team as a strategy to strengthen the pet category, which has gained significant relevance in the country—in 2021, Brazil ranked 3rd in the world for the number of pets, with a total of 149.6 million animals, according to the IPB (Instituto Pet Brasil) Pet Census. Caramelo helps promote offers and partnerships, such as the Plano de Saúde Pet (Pet Health Plan), a financial product launched in May 2024 and sold in all of the chain's stores. Additionally, he is the face of regional events like adoption fairs and spaying actions. The characterization of the friendly pup is no coincidence, as caramel-colored mongrels are a beloved pet among Brazilians, a true national symbol. This also reflects the brand's attentiveness to current trends and themes. As a company aimed at all Brazilians and present throughout the country, picking Caramelo as Sol's mascot was a natural choice. He symbolizes the simplicity of the brand.



Campanha de São João.
São João Campaign.



Campanha de Carnaval com o Bell Marques.
Carnival Campaign with Bell Marques.



Parceria com a indústria Nestlé Moça.
Partnership with Nestlé's Moça.



Parceria com a indústria Pepsico Cheetos.
Partnership with Pepsico's Cheetos.



Lançamento
Cachorro
Caramelo Assaí.
Launch of Assaí
Puppy Caramelo.



Campanha de aniversário 50 anos Assaí.
Assaí's 50 years anniversary campaign.



Campanha de lançamento app Meu Assaí.
Campaign for Meu Assaí app launch.



**2022 | 2023**

Prêmio Reclame Aqui, na categoria Atacadistas e Supermercados.

Reclame Aqui Award in the Wholesalers and Supermarkets category.

2022 | 2023

Prêmio Empresas que Mais Respeitam o Consumidor, do Grupo Padrão.

Companies That Most Respect Consumers Award, by Grupo Padrão.

2022 | 2023 | 2024

Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente.

Modern Consumer Award for Excellence in Customer Service.

2022 | 2023 | 2024

NPS (Net Promoter Score) Awards, premiação que reconhece empresas com excelência em experiência do cliente.

NPS (Net Promoter Score) Awards, an accolade that recognizes companies with excellence in customer experience.

NEW SERVICE STANDARD

Conceived shortly after the separation from GPA, the Client Space (*Espaço do Cliente*) represented a significant advancement in customer service strategy. Since its inception on April 21st, 2021, the area has been fundamental in enhancing customer relationships, especially during a period of rapid network expansion. The service was developed based on three pillars: people, processes, and systems.

Part of the team consists of professionals experienced in handling complaints in the food retail sector, and the other part comprises professionals from Assaí stores, who are therefore fully familiar with the company's culture, especially the value of treating the client as "owner". Additionally, as the team is currently based at the administrative headquarters, any issues are addressed promptly and shared with management more quickly and effectively.

An eye for innovation has been crucial to the area's success. Since the separation, the service has featured an Interactive Voice Response (IVR) system that allows clients to navigate self-service simultaneously, as well as chatbot services via WhatsApp, social media direct messages, and apps, generating protocols for a Customer Service Management (CSM) system integrated into a dashboard. This has expanded the service capacity and made customer feedback accessible to all company areas.

With a view to provide continuous process improvement, the service structure was designed to support business needs, adapting to new client needs and expectations with ease—an essential factor in service.

The Client Space is a multichannel service, offering customers the flexibility to choose how they wish to be served. Available options include phone, WhatsApp, social media, and, more recently, the *Meu Assaí* app, which was relaunched in 2023 with an embedded chat. This approach not only facilitates service access but also ensures clients can resolve their issues quickly and conveniently, regardless of location.

Supported by the CSM structure, the platform consolidates client inquiries and issues from all available channels. The initial service is provided by the virtual assistant Sol, which resolves up to 80% of cases automatically and in real-time. For more complex situations, a team of about 50 professionals handles the cases. This team works 7 days a week, including holidays, during store hours, and supports service for over 290 stores (in 2024, the company was reaching the milestone of its 300th store).

This team is supported by the stores and business areas. All stores and corporate areas have designated employees to assist the Client Space team with specific issues almost in real-time. This cross-functional approach is part of the strategic model on which the Space was structured. Thus, for any situation, besides the store in question, the area involved in the solution is also mobilized to participate in resolving the client issue and subsequent analysis for correction and/or prevention.

The Client Space has contributed to sustaining and improving important processes and services that directly impact the Company's

NOVO PADRÃO DE ATENDIMENTO

Concebido logo após a cisão do GPA, o Espaço do Cliente representou um avanço significativo na estratégia de atendimento ao consumidor. Desde sua criação, em 21 de abril de 2021, a área tem sido fundamental para aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, especialmente em um momento de rápida expansão da rede. O serviço foi desenvolvido com base em três pilares: pessoas, processos e sistemas.

Uma parte da equipe é composta por profissionais experientes na tratativa de reclamações do varejo alimentar e a outra parte por profissionais vindos de lojas do Assaí, que, portanto, conhecem profundamente a cultura da empresa, em especial o valor de tratar o cliente como “dono”. Além disso, como até o momento em que este livro foi escrito a equipe ficava alocada na matriz administrativa, toda e qualquer intercorrência é tratada na hora e compartilhada com a Diretoria de forma mais rápida e eficaz.

O olhar para inovação tem sido crucial para o sucesso da área. Desde a cisão, o serviço conta com estrutura de URA, que permite a navegação simultânea dos clientes em autoatendimento, além de atendimentos via *chatbot* para WhatsApp, *inbox* de redes sociais e *app*, gerando protocolos para um CSM (Customer Service Management) integrado a um *dashboard*. Tudo isso permitiu ampliar a capacidade de atendimento e tornar a opinião do cliente acessível a todas as áreas da empresa.

Visando à melhoria contínua dos processos, a estrutura do serviço foi concebida para suportar as necessidades do negócio, adaptando-se às novas demandas e expectativas dos clientes, sempre com agilidade — um fator essencial no atendimento.

O Espaço do Cliente é um serviço multicanal, oferecendo aos interessados a flexibilidade de escolher como desejam ser atendidos. Entre as opções disponíveis, estão: telefone, WhatsApp, redes sociais e, mais recentemente, o aplicativo Meu Assaí, que foi relançado em 2023 com um *chat* embarcado. Essa abordagem não só facilita o acesso ao serviço como também garante que os clientes possam resolver suas questões de forma ágil e conveniente, independentemente de onde estiverem.

A partir da estrutura de CSM, a plataforma agrupa as dúvidas e as questões encaminhadas pelos clientes a partir de todos os canais disponíveis. O primeiro atendimento é realizado pela assistente virtual Sol, que resolve automaticamente e em tempo real até 80% dos casos. Nas demais situações, geralmente mais complexas, o encaminhamento é feito para o time de colaboradores da área, composto

por cerca de 50 profissionais. Esse time atua todos os dias da semana, inclusive nos feriados, no mesmo horário de funcionamento das lojas, e suporta o atendimento de mais de 290 lojas (em 2024, a empresa estava chegando ao grande marco da loja número 300).

Essa equipe é apoiada por todas as lojas e áreas corporativas, que possuem colaboradores designados para auxiliar o time do Espaço do Cliente nas tratativas de assuntos específicos praticamente em tempo real. Essa atuação transversal faz parte do modelo estratégico em que o Espaço foi estruturado. Assim, em um acionamento sobre qualquer situação, além da loja em questão, a área envolvida com a solução também é mobilizada para participar da tratativa com o cliente e posterior análise de eventual correção e/ou prevenção.

O Espaço do Cliente tem contribuído para sustentação e melhorias importantes nos processos e nos serviços que impactam diretamente os clientes da Companhia, como a Campanha de Aniversário do Assaí, que acontece no segundo semestre em todos os anos. A cada nova campanha, a jornada de autoatendimento (*chatbot* e URA) é aperfeiçoada com as dúvidas mais frequentes, por exemplo, “como participar” ou “como consultar os números da sorte”, entre outras. Enquanto isso, são reunidos anualmente os *feedbacks* dos clientes com suas principais dificuldades e/ou dúvidas durante o período, propondo reflexões e possibilidades de melhorias, sob o ponto de vista deles. Como resultado, em três anos houve uma redução de 48% na representação dos atendimentos humanos do período de campanha. Em 2021, 58% das demandas de atendimento humano eram relacionadas com temas da campanha de aniversário, e em 2023 a participação nas demandas de aniversário no atendimento humano foi de 10%.

Com todas essas virtudes, o serviço alcançou um crescimento impressionante: entre 2021 e 2023 o número de atendimentos praticamente triplicou, passando de 361.424 para 1.107.327. Esse sucesso não passou despercebido. Foi corroborado pelos elevados índices de satisfação dos clientes, apontados por pesquisas internas. E, em 2022 e 2023, o Espaço do Cliente foi reconhecido pelo *Prêmio Reclame Aqui*, na categoria Atacadistas e Supermercados, destacando-se como uma referência no atendimento ao cliente no setor. Vale destacar também o *Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente*, conquistado em 2022, 2023 e 2024; o *Prêmio Empresas que Mais Respeitam o Consumidor*, do Grupo Padrão, em 2022 e 2023; e o NPS Awards, em 2022, 2023 e 2024.

clients, such as the Assaí anniversary campaign, which takes place in the second half of each year. Each new campaign enhances the self-service journey (chatbot and IVR) with frequently asked questions, such as "how to participate" or "how to check lucky numbers", among others. Additionally, client feedback is collected annually, identifying major difficulties and/or queries during the period, with clients pointing out areas warranting analysis and possible improvements. As a result, over three years, human service demand during the campaign period was reduced by 48%. In 2021, 58% of human service requests were related to the anniversary campaign, while in 2023, this share shrank to 10%.

On the back of all these strengths, the service achieved impressive growth: between 2021 and 2023, the number of service requests handled almost tripled, from 361,424 to 1,107,327. This success did not go unnoticed. It was corroborated by high customer satisfaction levels in internal surveys. Additionally, in 2022 and 2023, the Client Space was recognized by the Reclame Aqui (Brazilian consumer watchdog) Award in the Wholesale and Supermarkets category, standing out as a reference in customer service in the sector. On top of this, the service garnered the Modern Consumer Award for Excellence in Customer Service (Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente) in 2022, 2023 and 2024, the Companies that Most Respect the Consumer Award (Prêmio empresas que Mais Respeitam o Consumidor) from Grupo Padrão in 2022 and 2023, and the NPS Awards in 2022, 2023, and 2024.

COMMUNICATION HUBS: MANIOC BY DIFFERENT NAMES

The Company's rapid growth, which substantially expanded the store network, not only extended its geographical presence but also required a strengthening in marketing and communication strategies as well as in other areas, such as sourcing local suppliers to adapt to the country's various regional realities. Effective communication with consumers from different regions is a significant competitive advantage and a considerable challenge due to Brazil's enormous cultural, economic, and social diversity.

The many Brazilian names for manioc, a white root covered by a brown skin, a traditional culinary staple in the country, exemplifies this diversity well. It is called mandioca in the South and Southeast—except for Rio de Janeiro and Espírito Santo, where it is known as aipim—while in the Northeast and parts of the North, it is called macaxeira. Therefore, understanding and respecting local particularities has become an even greater priority for Assaí Atacadista, which aims to be truly regarded as a national company that understands and values its diverse regional cultures.

To align communication with these contexts, making marketing actions more effective and relevant for consumers in each locality, the company structured four regional marketing teams and their respective communication hubs in 2022. The creation of these communication hubs was done in partnership with the agency StarMKT, which handled staffing. The hubs are organized as follows: South and São Paulo; Rio de Janeiro, Minas Gerais, and Espírito Santo; Mid-West and North; and Northeast.

These hubs enable Assaí to develop advertising campaigns and communication actions tailored to the specificities of each region, speaking the "same language" as its clients across the country while maintaining the brand's identity. An advertising campaign in Paraná, for instance, is conceived and developed by a local team, familiar with the region's cultural nuances—from visual communication, with local images and elements, to verbal communication, reflected in the local dialect and the choice of relevant regional figures. The ethnic diversity of Brazil is also reflected in the campaigns, with casting chosen according to the region, featuring faces that fit.

This regional marketing strategy is also reflected in the media plan, strategically choosing communication channels. In areas with lower digital adoption like the Northeast and North regions, television remains the predominant channel, while in other regions digital campaigns and the use of local influencers receive more emphasis.

A good example of this regional approach was the campaign conducted in 2023 in Cordovil, a community in Rio de Janeiro where Assaí has a store. To communicate authentically with residents, Assaí worked with the agency InFavela, which deeply understands the language used in Rio communities and used a cast of local residents. Additionally, for mobile advertising vehicles, the campaign made use of motorcycles with loudspeakers instead of cars, reflecting the local reality.

The regional team and hubs also play a crucial role in managing promotions and offers, which can vary according to local practices. Once a week, the produce (frutas, legumes e verduras, FLV or fruit, vegetables, and greens) section promotes FeirAssaí, an initiative that offers a shopping experience similar to a street market, where clients can find a wide variety of fresh produce at competitive prices. An internal survey revealed that each region of the country has specific habits regarding street markets, leading Assaí to adapt to them.

During important seasonal dates for each region, local teams develop special marketing actions, promoting offers and products aligned with the audience's preferences.



As sacolas retornáveis do Assaí carregam muito mais que produtos: transportam a identidade de uma marca nacional que valoriza e comprehende as particularidades de cada região do país.

Assaí's eco-friendly bags carry much more than products; they transport the identity of a national brand that values and understands the particularities of each region of the country.

REGIONALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

AIPIM, MANDIOCA E MACAXEIRA

O acelerado crescimento da Companhia, que ampliou substancialmente a rede de lojas, não estendeu apenas sua presença geográfica: exigiu também o fortalecimento das estratégias comunicação para se adaptar às várias realidades regionais do país. Além de importante diferencial competitivo, a comunicação eficiente com os consumidores de diferentes regiões é um desafio considerável, dada a enorme diversidade cultural, econômica e social do Brasil.

A denominação de um tradicional alimento da culinária brasileira, que consiste em uma raiz branca coberta por uma casca marrom, exemplifica muito bem essa pluralidade. É chamada de mandioca no Sul e no Sudeste — com exceção do Rio de Janeiro e do Espírito Santo, onde é conhecida como aipim —, enquanto no Nordeste e em partes do Norte recebe o nome de macaxeira. Portanto, entender e respeitar as particularidades locais se tornou uma prioridade ainda maior para o Assaí Atacadista, que busca ser verdadeiramente visto como uma empresa nacional que comprehende e valoriza as diversas culturas regionais.

Para aproximar a comunicação desses contextos, tornando as ações de marketing mais eficazes e relevantes para os consumidores de cada localidade, em 2022 a Companhia estruturou quatro times regionais de marketing e seus respectivos *hubs* de comunicação, criados em conjunto com a agência StarMKT, que cuidou da contratação do pessoal. Os *hubs* estão organizados da seguinte forma: Sul e São Paulo; Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo; Centro-Oeste e Norte; Nordeste.

Essas centrais permitem ao Assaí desenvolver campanhas publicitárias e ações de comunicação conectadas às especificidades de cada região, falando a “mesma língua” de seus clientes em qualquer canto do país, mas sem perder a identidade da marca. Uma campanha publicitária no Paraná, por exemplo, é pensada e desenvolvida por um time da região, que por fazer parte daquela praça conhece as nuances culturais dali — desde a comunicação visual, com imagens e elementos locais, até a comunicação verbal, refletida no linguajar local, bem como na escolha de figuras regionais relevantes. A diversidade étnica do Brasil também está refletida nas campanhas, cujo *casting* é definido de acordo com a região, apresentando rostos genuínos.

A estratégia de marketing regional também se reflete no plano de mídia, feito de forma estratégica, na escolha dos meios de comunicação utilizados. Em áreas menos digitalizadas, como Nordeste e Norte, a televisão ainda é o canal predominante, enquanto em outras as campanhas digitais e o uso de influenciadores locais recebem mais destaque.

Um bom exemplo dessa abordagem regional foi a campanha realizada em 2023 em Cordovil, uma comunidade no Rio de Janeiro onde o Assaí tem uma loja. Para se comunicar de forma autêntica com os moradores, o Assaí trabalhou com a agência InFavela, que conhece profundamente a linguagem usada nas comunidades cariocas e usou um casting composto por moradores. Além disso, a campanha adotou motos de som como canal de comunicação, em vez de carros de som, refletindo a realidade do lugar.

Another interesting aspect is the involvement of the marketing hubs in communicating with stores acquired from hypermarkets, which attracted a different profile of client, individuals from classes A and B, who in 2024 represented 37% of the clientele. Communication pieces adopted a new tone, with a strategy more suited to store goers.

To ensure a unique brand identity despite regionalization, the branding team at the administrative headquarters works in partnership with regional teams, ensuring alignment regarding the brand's presence across different regions while respecting the brand book guidelines. The branding team conducts a thorough review of all marketing actions, preserving the brand's defining characteristics.

PIONEERING ON METRO

In a pioneering initiative, Assaí became the first company in Brazil to acquire the naming rights of a São Paulo Metro station. Since December 2021, Carrão Station, located on the Red Line 3, has been renamed Carrão-Assaí Atacadista.

The choice of this station for the partnership holds deep significance for the Company, which was founded in the Vila Carrão neighborhood. This reinforces the company's roots in the region, keeping Assaí present in people's daily lives. Up to 68,000 passengers pass through the station daily.

The facade prominently features the brand, whose logo is permanently present on signs and other signage. Turnstiles and stairways are customized according to specific campaigns. During the inauguration of the naming rights, special phone charging stations were installed for the occasion. Additionally, various activities were conducted during the 2022 World Cup and the 2022 São Paulo State Championship, among others.

The company's identity is also present in audio form in station announcements within the trains and on the line and metro network maps, as well as on the metro's website, social media, and apps.

The station has been the stage for various special activities, aligned with the Company's promotional and institutional calendar, further enhancing the interaction between the brand and the public.



O metrô de São Paulo tem um papel fundamental na vida dos paulistanos, indo muito além da mobilidade urbana. Ele é um espaço de convivência e construção da identidade da cidade.

The São Paulo metro plays a fundamental role in the lives of the city's residents, going far beyond urban mobility. It is a space for social interaction and the construction of the city's identity.



Matriz Assaí.
Assaí Headquarters.



Matriz Assaí.
Assaí Headquarters.

O time regional e seus *hubs* também têm um papel crucial na gestão de promoções e ofertas, que podem variar conforme os usos locais. Uma vez por semana, a seção de frutas, legumes e verduras (FLV) promove a FeirAssaí, iniciativa que oferece uma experiência de compra similar à de uma feira livre, na qual os clientes podem encontrar uma grande variedade de produtos frescos a preços competitivos. Depois de uma pesquisa interna, constatou-se que cada região do país tem hábitos específicos em relação às feiras, o que levou o Assaí a se adaptar a eles.

Em datas sazonais importantes para cada região, as equipes locais desenvolvem ações especiais de marketing, promovendo ofertas e produtos alinhados às preferências do público.

Outro aspecto interessante é a implicação dos *hubs* de marketing na comunicação das lojas adquiridas de hipermercados, que trouxeram consumidores de perfil diferente, pessoas físicas das classes A e B, que em 2024 representavam 37% da clientela. As peças de comunicação passaram a ter um novo tom, com uma estratégia mais adequada ao público frequentador.

Para garantir a identidade única da marca, apesar de regionalizada, o time de *branding* alocado na matriz administrativa trabalha em parceria com as regionais, fazendo um alinhamento para garantir que a marca esteja presente nas diferentes regiões, respeitando as disposições do *brand book*. O time de *branding* faz uma revisão criteriosa de todas as ações de marketing, preservando as características definidoras da marca.

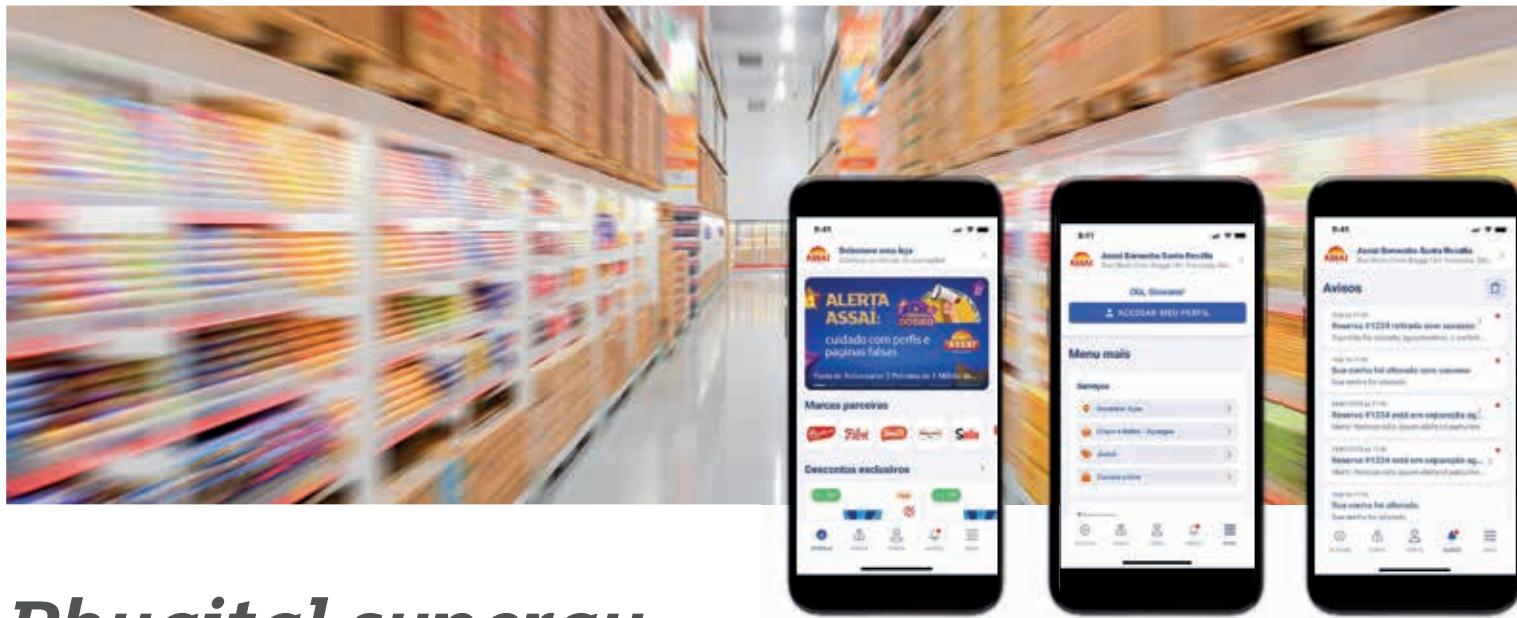
PIONEIRISMO NO METRÔ

Em uma iniciativa inédita, o Assaí se tornou a primeira empresa do Brasil a adquirir os *naming rights* de uma estação do Metrô de São Paulo. Desde dezembro de 2021, a Estação Carrão, localizada na Linha 3-Vermelha e utilizada por até 68 mil passageiros diariamente, passou a se chamar Carrão-Assaí Atacadista.

A escolha da estação para essa parceria carrega um profundo significado para a Companhia, já que o Assaí nasceu no bairro de Vila Carrão. Assim, reforça as raízes da empresa na região, mantendo o Assaí presente no dia a dia das pessoas.

A aquisição dos *naming rights* trouxe uma série de mudanças na comunicação visual da estação. A fachada destaca a marca da rede, cujo logotipo está presente em placas e outras sinalizações de forma perene. Catracas e escadarias são personalizadas de acordo com campanhas específicas. Na ação de inauguração dos *naming rights*, foram instalados totens com pontos de energia para recarga de celulares especialmente para a ocasião. Na sequência, foram realizadas diversas ações durante a Copa do Mundo de 2022 e o Campeonato Paulista de 2022, entre outras. A identidade da empresa também está presente nos avisos sonoros dos trens ao anunciar a estação, nos mapas da linha e da rede metroferroviária, assim como no *site*, nas mídias sociais e nos aplicativos do metrô.

A Estação Carrão-Assaí Atacadista vem sendo também palco de diversas campanhas especiais, alinhadas ao calendário promocional e institucional da Companhia, contribuindo ainda mais para a interação entre a marca e o público.



Phygital synergy

EN

To strengthen its market presence, Assaí has been investing in a strategy that integrates the physical and digital worlds, enabling the development of new relationship and purchasing experiences. With a focus on improving the client shopping experience, the company leverages phygital integration, where the Meu Assaí app plays a central role.

Assaí's phygital strategy was developed to respond to changes in consumer behavior, as clients increasingly seek convenience and ease of shopping, a trend that intensified during the COVID-19 pandemic. By integrating the physical store environment with the convenience offered by digital, Assaí can provide a richer shopping journey, allowing clients to start their purchase online, activate discounts in the app, and then complete the process in physical stores, taking full advantage of exclusive special offers.

Relaunched in September 2023 with a new version, the Meu Assaí app demonstrates how the company continually updates, innovates, and keeps up with trends. It is much more than a simple shopping tool: it functions as a true client relationship platform, enabling new business opportunities. Its success can be measured by being among the top 10 retail apps with the highest download growth in 2023, according to the State of Mobile report by Data.ai. From the relaunch until April 2024, Meu Assaí reached the impressive figure of 12 million registered clients.

Integrated with a sophisticated Customer Relationship Management (CRM) system, the app collects and analyzes consumer data—such as purchase history, geolocation, and product preferences—allowing Assaí

to offer personalized deals that meet each client's needs. This capability to offer a customized shopping experience strengthens client loyalty and sets Assaí apart in a fiercely competitive market.

With the updates incorporated in 2024, the user experience became more intuitive. The new functions of the app allow clients to find discounts more easily, the promotions catalog is made available based on the client's geolocation when using the app, and even more advantageous discounts on selected products in partnership with the industry are offered exclusively to that client.

Additionally, the app features functionality that allows integration with the Passaí card. Through Meu Assaí, cardholders can monitor their expenses, manage their balance, and access exclusive discounts. This integration strengthens the bond between the client and the brand, creating a more comprehensive shopping experience.

It is also worth highlighting online sales through partnerships with last-mile operators—a term referring to the final stage of a logistics operation, characterized by the product's delivery to the client's home. Since 2021, Assaí has offered this convenience for those who want to shop from home in partnership with Rappi, Uber Mercado, and, in some areas, iFood.

Keeping abreast of the growing phygital trends in the interaction between brands and consumers, Assaí is attentive to market innovations, seeking to understand which strategies can be applied in the segment.

SINERGIA *phygital*

Para fortalecer sua presença no mercado, o Assaí vem investindo em uma estratégia que articula os mundos físico e digital, permitindo o desenvolvimento de novas experiências de relacionamento e consumo. Com o foco em melhorar a experiência de compra dos clientes, a empresa aposta na integração *phygital*, em que o aplicativo Meu Assaí desempenha papel central.

A estratégia *phygital* da Companhia foi criada para responder às mudanças no comportamento do consumidor, que passou a buscar cada vez mais praticidade e conveniência em suas compras, algo que se acentuou durante a pandemia de covid-19. Ao integrar o ambiente físico das lojas com as facilidades que o digital oferece, o Assaí consegue proporcionar uma jornada de compra mais rica, em que o cliente pode iniciar a compra *on-line*, ativar descontos no aplicativo e, em seguida, finalizar o processo nas lojas físicas, aproveitando ao máximo as promoções exclusivas.

Relançado em setembro 2023 com uma nova versão, o aplicativo Meu Assaí mostra como a Companhia está sempre se atualizando, inovando e acompanhando as tendências. É muito mais do que um simples instrumento de compras: funciona como uma verdadeira plataforma de relacionamento com o cliente, abrindo novas oportunidades de negócio. Seu sucesso pode ser medido pelo fato de ter ficado entre os 10 aplicativos de varejo com maior crescimento de downloads em 2023, de acordo com o Panorama do Setor Móvel realizado pelo Data.ai. Do relançamento até abril de 2024, o Meu Assaí atingiu a expressiva marca de 12 milhões de clientes cadastrados.

Integrado a um sofisticado sistema de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), o aplicativo coleta e analisa dados de consumo — como histórico de compras, geolocalização e preferências de produtos —, permitindo ao Assaí Atacadista oferecer ofertas personalizadas que vão ao encontro das necessidades de cada cliente. Essa capacidade de oferecer uma experiência de compra customizada fortalece a fidelidade do cliente e diferencia o Assaí em um mercado altamente competitivo.

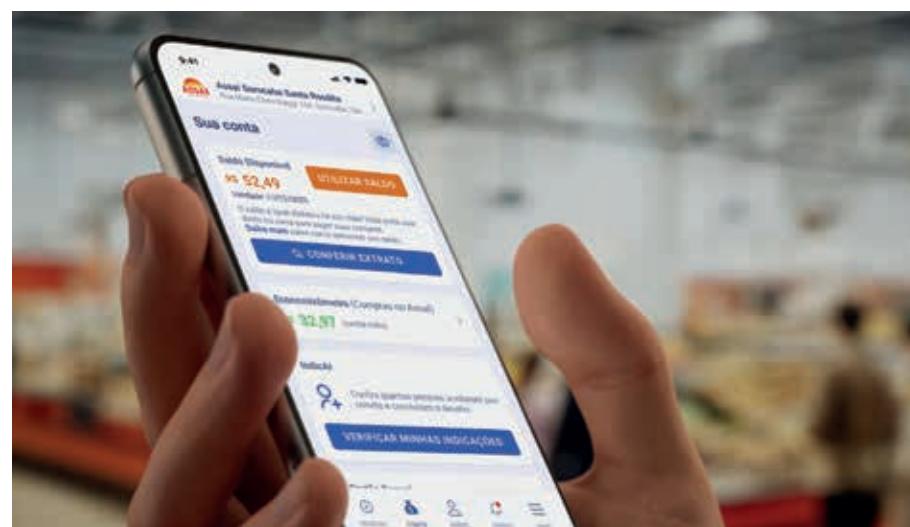
Com as atualizações incorporadas em 2024, a experiência de uso ficou mais intuitiva. As novas funcionalidades do aplicativo permitem

ao cliente encontrar mais facilmente os descontos, o jornal de ofertas é disponibilizado segundo a geolocalização do consumidor ao usar o app, são oferecidos descontos ainda mais vantajosos apenas àquele cliente em produtos selecionados em parceria com a indústria.

Além disso, o aplicativo possui uma funcionalidade que permite sua integração com o cartão Passaí. Por meio do Meu Assaí, o portador do cartão pode monitorar seus gastos, gerenciar seu saldo e acessar descontos exclusivos. Essa integração fortalece o vínculo entre o cliente e a marca, criando uma experiência de compra mais completa.

Cabe destacar ainda as vendas *on-line* por meio de parcerias com operadoras de *last mile* — termo que faz referência à etapa final de uma operação logística, caracterizada pela saída do produto até a casa do consumidor. Desde 2021, o Assaí oferece essa comodidade para quem quer comprar sem sair de casa em parceria com o Rappi, o Uber Mercado e, em algumas pracas, o iFood.

Acompanhando as tendências crescentes do *phygital* na interação entre marcas e consumidores, o Assaí está atendo às novidades do mercado em geral, procurando entender quais são estratégicas para serem aplicadas no segmento.



Passaí Card

EN

The Passaí card—launched in July 2017 in partnership with Banco Itaú—offers special conditions for clients shopping within the network. Among its benefits, the most notable is the ability to always pay the wholesale price starting from just one unit of a product. Additionally, purchases can be split into up to 3 interest-free installments for amounts starting at R\$ 20.00. For automotive tires, the installment plan can extend to 10 interest-free payments.

Clients also enjoy discounts at partner stores of Itaú cards, have access to exclusive insurance options, and benefit from emergency credit limits, among other perks. The card has proven increasingly relevant for both clients and the company, with approximately 3 million units issued, representing about 5% of gross sales in stores.

This initiative represents an important differentiation strategy in the cash-and-carry market, where traditionally large volume purchases are

required to obtain discounts. By offering wholesale prices regardless of the quantity purchased, Assaí strengthens its value proposition for end consumers and small businesses, expanding its market presence and encouraging customer loyalty.

Issued under Visa and Mastercard brand marks with international acceptance, the Passaí card transcends the function of a simple credit card by integrating into the Company's relationship ecosystem. In addition to contactless payment technology, which facilitates everyday transactions, it offers advantages such as discounts on movie and theater tickets, and features like digital invoicing and flexible payment options. This expansion of financial services has consolidated the relationship with customers beyond store visits, becoming a strategic tool in consumers' daily lives.



CARTÃO Passaí

O cartão Passaí — lançado em julho de 2017 em parceria com o Banco Itaú — oferece condições especiais aos clientes para compras na rede. Entre as vantagens, destaca-se a possibilidade de pagar sempre o preço de atacado a partir de uma única unidade de produto. Além disso, é possível parcelar as compras em até 3 vezes sem juros para valores a partir de R\$ 20,00 e, no caso de compras de pneus, o parcelamento pode ser feito em até 10 vezes sem juros.

Os clientes também usufruem de descontos em lojas parceiras dos cartões Itaú, têm acesso a seguros exclusivos e dispõem de limite emergencial, entre outros benefícios. O cartão tem se mostrado cada vez mais relevante tanto para os clientes quanto para a empresa; já foram emitidas cerca de 3 milhões de unidades, que representam aproximadamente 5% das vendas brutas nas lojas.

Esta iniciativa representa uma estratégia de diferenciação importante no mercado de atacarejo, onde tradicionalmente exige-se a

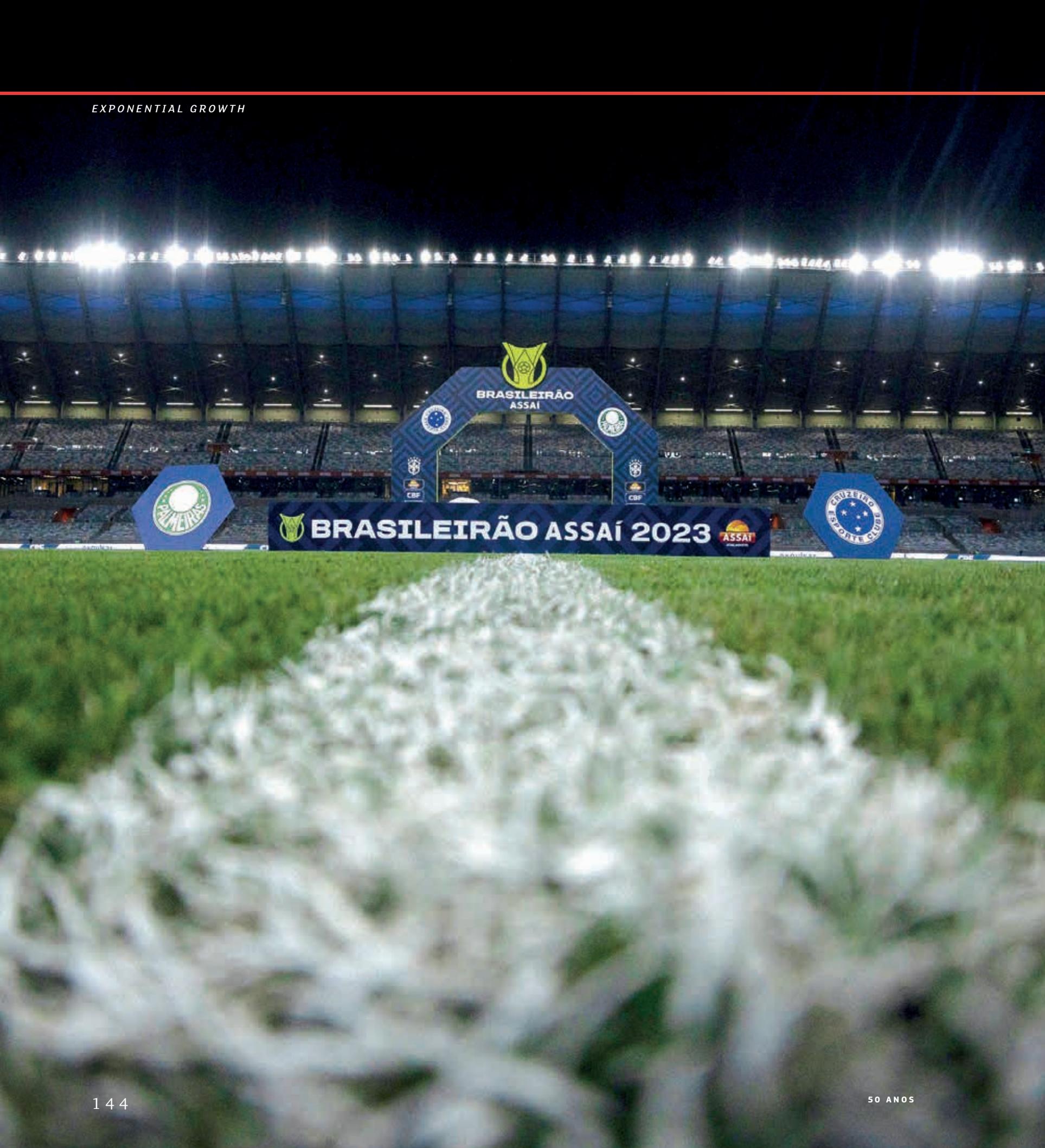
compra de grandes volumes para obtenção de descontos. Ao oferecer o preço de atacado independentemente da quantidade adquirida, o Assaí fortalece sua proposta de valor para consumidores finais e pequenos comerciantes, ampliando sua presença no mercado e estimulando a fidelização dos clientes.

Emitido nas bandeiras Visa e Mastercard com aceitação internacional, o Passaí transcende a função de um simples cartão de crédito ao integrar-se ao ecossistema de relacionamento da Companhia. Além da tecnologia de pagamento por aproximação, que facilita as transações no dia a dia, oferece vantagens como descontos em ingressos para cinemas e teatros, e dispõe de facilidades como fatura digital e pagamento flexível. Esta expansão dos serviços financeiros tem consolidado o relacionamento com o cliente para além das visitas às lojas, tornando-se uma ferramenta estratégica no cotidiano dos consumidores.



O Passaí vai além de um cartão de crédito: é parte do ecossistema de relacionamento do Assaí.

Passaí goes beyond a credit card: it is part of Assaí's relationship ecosystem.



CRES CIMENTO dos patrocínios

A estratégia de regionalização conta com um poderoso aliado, os patrocínios esportivo e cultural, que cresceram bastante nos últimos anos. Além de ampliar a visibilidade da marca, a iniciativa solidifica os laços do Assaí com as comunidades locais.

O patrocínio ao futebol, que começou pequeno em 2014, se consolidou a partir de 2018, com o apoio ao Campeonato Brasileiro da Série A. A Companhia realizou diversas campanhas promocionais e ações de marketing inovadoras e impactantes, que estabeleceram uma relação emocional com os torcedores.

Merce destaque a ativação “Tour da Taça do Brasileirão Assaí”, que em 2023 levou o troféu a dez lojas em seis estados. Além da exposição da taça, as lojas foram decoradas com os mesmos elementos do Brasileirão, como o pórtico e o túnel inflável, oferecendo aos clientes uma experiência que simula a entrada dos jogadores em campo. Foram organizadas diversas atividades, como o Desafio de Chute ao Gol, com distribuição de mais de 10 mil brindes aos clientes torcedores, e uma roleta que premiou 60 felizardos com uma experiência exclusiva no estádio durante uma partida do torneio, que incluía um tour pelo estádio, ingresso para o jogo e a oportunidade de bater um pênalti dentro do campo durante o intervalo. Também foram proporcionadas experiências nas lojas com jogadores e ex-jogadores campeões brasileiros. Os torcedores puderam interagir e tirar fotos com craques como Túlio Maravilha, Deyverson, Vampeta, Edílson e Velloso.

Desde 2021, em perfeita sintonia com essa estratégia, o Assaí patrocina também a Copa do Nordeste. Promover o torneio oferece à Companhia a possibilidade de ajustar a comunicação ao jeito de falar das várias praças da região. Além disso, permite uma série de ações, como expor a taça original da Copa nas lojas em um espaço especial para os clientes fazerem fotos e participarem de atividades em que podem ganhar vales-compras e brindes alusivos ao torneio. Em 2021, durante a pandemia, uma ação de grande impacto aconteceu durante as semifinais e a final do torneio: para cada gol marcado nos jogos dessas fases, o Assaí doou 10 toneladas de alimentos para

o Nordeste. Realizada em parceria com a ONG Ação da Cidadania, mais de 60 toneladas foram doadas.

O Assaí intensificou ainda mais sua presença nesse campo em 2024. Deixou de deter os *naming rights* do Brasileirão — embora continue apoiando o torneio com outra cota de patrocínio — e reforçou o posicionamento da marca com presença em campeonatos de futebol das cinco regiões do País. O slogan da estratégia é “Atacadista Oficial do Nosso Futebol”.

Um dos novos torneios apoiados é a Copa do Brasil, que dura o ano todo. Criada especialmente para esse campeonato, a ativação *Comidas de Estádio* é uma das mais populares. A cada rodada, o influenciador Negrete vai para uma cidade em que o Assaí tem loja e, junto com um torcedor local, prova os quitutes vendidos em barraquinhas ao redor do estádio. O dono da barraquinha vencedora ganha um vale-compra na loja do Assaí e outros brindes. No final do torneio, os torcedores escolhem a melhor comida de estádio, por meio de uma votação nas redes sociais. É uma interação com todas as torcidas, juntando futebol, alimentação — o negócio do Assaí — e clientes pessoa física e jurídica.

Com o crescimento da concorrência, experiências como essas são um diferencial, pois geram muito engajamento e despertam no cliente a percepção de pertencimento, de que o Assaí faz parte do seu dia a dia, algo muito importante para a regionalização da marca.

Para fortalecer esse posicionamento, a rede Atacadista também passou a patrocinar cada vez mais campeonatos estaduais. Em 2024, apoiou 15 desses torneios, que reúnem muitos clubes menores, oferecendo aos seus fãs a possibilidade que não têm no Brasileirão, de torcer e se identificar. Assim, o Assaí reforça sua mensagem de inclusão e proximidade, refletindo a imagem de uma empresa que não escolhe lados — pois não patrocina times —, mas que está presente em todos os lugares, para todos.

Em relação à inclusão, merece ser destacada uma iniciativa realizada por ocasião da Taça das Favelas de 2023, vencida pela seleção de Cidade Tiradentes, comunidade da Zona Leste de São Paulo. Em março

Rising sponsorships

EN

The regionalization strategy has a powerful ally in sports and cultural sponsorships, which have risen significantly in recent years. Besides increasing brand visibility, this initiative strengthens Assaí's ties with local communities.

Soccer sponsorship, which started modestly in 2014, solidified from 2018 with support for the Campeonato Brasileiro Série A, the first division of the main Brazilian national soccer championship. The company executed various innovative and impactful promotional campaigns and marketing actions that established an emotional connection with fans.

Noteworthy is the "Tour da Taça do Brasileirão Assaí" activation, which in 2023 toured with the trophy to ten stores across six states. In addition to showcasing the trophy, the stores were decorated with the same elements of the Brasileirão, such as the gateway and inflatable tunnel, offering clients an experience that simulates the players' entrance to the field. Various activities were organized for clients, such as the Desafio de Chute ao Gol (Goal Kick Challenge), the distribution of over 10,000 promotional items to fans, and a raffle that awarded 60 lucky winners an exclusive stadium experience during a match, including a stadium tour, match tickets, and the opportunity to take a penalty kick on the field during halftime. Additionally, there were in-store experiences with current and former Brazilian championship players, where fans could interact and take photos with stars like Túlio Maravilha, Deyverson, Vampeta, Edílson, and Velloso.

Since 2021, in perfect congruence with this strategy, Assaí has been sponsoring the Copa do Nordeste (Northeast Cup). Promoting the tournament offers the company the opportunity to adjust communication to the various regional styles of the area. It also allows for various actions, such as showcasing the original tournament trophy in stores in a special space for clients to take photos and participate in activities where they can win shopping vouchers and tournament-related promotional items. In 2021, during the pandemic, a highly impactful action took place during the tournament's semifinals and finals: for every goal scored in these matches, Assaí donated 10 tons of food to the Northeast. Conducted in partnership with the NGO Ação da Cidadania, over 60 tons were donated.

In 2024, Assaí further intensified its presence in this field. It relinquished the naming rights for the Brasileirão—though it continues to support the tournament with another sponsorship tier—and reinforced its brand positioning by sponsoring soccer championships in all five regions of the country. The strategy's slogan is "Atacadista Oficial do Nossa Futebol" (Official Wholesaler of Our Soccer).

One of the new tournaments supported is the Copa do Brasil (Brazil Cup), which runs year-round. Created especially for this championship, the Comidas de Estádio (Stadium Foods) activation is one of the most popular. Each round, influencer Negrete travels to a city where Assaí has a store and, along with a local fan, tastes the treats served at food stalls around the stadium. The winning stall owner receives a shopping voucher and other prizes. At the end of the tournament, fans vote for the best stadium food via social media. This initiative engages all fanbases, blending soccer, food—Assaí's business—and individual and corporate clients.

With increasing competition, experiences like these are a differentiating factor, generating significant engagement and creating a feeling of belonging among clients, making Assaí a part of their daily lives. This is very important for the brand's regionalization.

To strengthen this positioning, the wholesaler network has also increased its sponsorship of state championships. In 2024, it supported 15 such tournaments, which include many smaller clubs, offering their fans a chance to root for their teams and feel represented, which they could not do in the Brasileirão. Thus, Assaí reinforces its message of inclusion and proximity, reflecting the image of a company that does not choose sides—as it does not sponsor teams—but is ubiquitously present for everyone.

Regarding inclusion, a noteworthy initiative occurred during the 2023 Taça das Favelas, won by the Cidade Tiradentes team from the east side of São Paulo city. In March 2024, Assaí inaugurated an outlet in the neighborhood and paid a warm tribute to the winners and the community. A wall at the front of the store, eight meters high by four meters wide, was transformed into a mural that eternalizes the moment the team lifted the tournament trophy, capturing the energy of the fans who attended the matches and contributed to the victory.



Meia Maratona de São Paulo, 2023. São Paulo Half Marathon, 2023.

de 2024, o Assaí inaugurou uma unidade no bairro e fez uma calorosa homenagem aos vencedores e à comunidade. Uma parede na frente da loja, de oito metros de altura por quatro de largura, foi transformada em um mural que eterniza o momento em que o time levantou a taça do torneio, capturando a energia da torcida, que marcou presença nos jogos e contribuiu para a conquista. O reconhecimento criou uma conexão única com a comunidade e exemplifica o compromisso da Companhia de ter patrocínios com propósito.

Além de fortalecer o envolvimento do Assaí com o esporte e a qualidade de vida, o patrocínio ao futebol também cria um vínculo emocional com os clientes. Para reforçá-lo, em 2024 — ano em que a Companhia ampliou expressivamente seu suporte ao futebol e festejou dez anos de patrocínio à modalidade — foi lançado um novo posicionamento para a estratégia de apoio a esse esporte, cujo conceito criativo é “Pensou Futebol, Pensou Assaí”.

O reposicionamento tem o objetivo de mostrar que o compromisso da Companhia vai além dos estádios, pois o futebol está presente nas reuniões de famílias e de amigos para um churrasco durante

os jogos e nos pequenos comércios, como bares e lanchonetes, que abrem suas portas para os torcedores assistirem às partidas pela televisão. Reiterando, é uma maneira de destacar que esse patrocínio também contempla dois dos seus principais públicos-alvo: famílias e pequenos comerciantes. A conexão que se estabelece vai muito além do preço — o foco tradicional da comunicação do atacarejo. Assim, ao patrocinar o futebol, o Assaí inovou no segmento — que mais tarde adotou a mesma prática.

Outra frente do patrocínio esportivo são as corridas de rua. Afinal, é o esporte mais praticado e mais acessível. Como a pandemia de covid-19 despertou mais do que nunca nas pessoas uma preocupação maior com a saúde e o bem-estar, o Assaí viu na corrida um dos caminhos para estreitar sua proximidade com o público e apoiar ainda mais o esporte.

Depois de patrocínios pontuais a algumas provas menores dentro da estratégia regional de entrada em alguns estados, a partir de 2021, quando as provas estavam voltando gradativamente aos calendários, o Assaí contribuiu para a realização e o fortalecimento



1.



2.

This recognition created a unique connection with the community and exemplifies the Company's commitment to purposeful sponsorships.

Besides strengthening Assai's involvement in sports and quality of life, soccer sponsorship also creates an emotional bond with clients. To reinforce this, in 2024—a year when the Company significantly expanded its support for soccer and celebrated ten years of sponsoring the sport—a new positioning was launched for the soccer support strategy, with the creative concept "Pensou Futebol, Pensou Assaí" ("Think Soccer, Think Assaí").

The repositioning aims to show that the Company's commitment goes beyond the stadiums, as soccer is also present in family gatherings such as a barbecue during the games and in small businesses, such as bars and snack bars, that open their doors for fans to watch the matches on TV. It is a way to highlight that this sponsorship also covers two of its main target audiences: families and small businesses. The established connection goes beyond price—the traditional focus of wholetailer communication. Thus, by sponsoring soccer, Assaí innovated in the segment—a practice later adopted by others.

Street running races make up another aspect of sports sponsorship. After all, the most practiced and accessible sport is running. Since the COVID-19 pandemic heightened people's concern for health and well-being, Assaí saw running as a way to strengthen its proximity to the public and further support the sport.

Following one-off sponsorships of smaller races within the regional entry strategy for some states, from 2021, when race scheduling gradually picked up again, Assaí helped organize and bolster these events, getting closer to its clients and encouraging people to resume physical activity, which is essential for public health. Running became another front for brand positioning.

Thus, in 2021 Assaí sponsored the Volta Internacional da Pampulha in Belo Horizonte city—a race run in the state's capital for 25

years—and the traditional São Silvestre race in São Paulo city. The following year, it supported the five races under the World Athletics banner in Brazil, which bring together thousands of participants: in addition to the two already mentioned, this group also includes the São Paulo International Marathon, the Rio de Janeiro Half Marathon, and the São Paulo Half Marathon. It also sponsored some regional races, such as the Manaus Marathon and the Monumental Marathon of Brasília. From 2021 to date, 32 races have received Assaí's support, always with brand activations for the participants.

The network has expanded its sponsorships beyond sports, investing in cultural events and prominent regional festivities. Supporting these events, which are especially significant to the public, reinforces the local focus characterizing the Company, which starts with offering regional products familiar to the consumer. Since 2022, the company has sponsored the biggest Festa Junina celebrations in the country, such as the São João de Campina Grande festival in Paraíba and the São João de Caruaru in Pernambuco. Assaí also supports the traditional Festa do Morro da Conceição in Recife, and the Círio de Nazaré, a religious and cultural festival held annually in Belém city. In 2023 and 2024, the Soba Festival in the city of Campo Grande, the capital of Mato Grosso do Sul state, celebrating the Japanese dish as the city's cultural heritage. And, in the same period, this time during Carnival, the company sponsored Bell Marques' Block, in Salvador, and Galo da Madrugada, in Recife.

In 2023, the Company began supporting the Parintins Folklore Festival in Amazonas, one of the region's most emblematic cultural events, attracting tens of thousands of spectators. As part of the brand's visibility strategy, Assaí conducted activations both in Manaus stores and at the Bumbódromo, the arena where the traditional competition between the Garantido (red) and Caprichoso (blue) teams occurs. Flags with the Company logo were distributed to organized fan groups, ensuring a prominent presence in the stands.



3.

PRESENÇA DIVERSIFICADA EM EVENTOS ESPORTIVOS E CULTURAIS

Do futebol — com 15 campeonatos estaduais e a Copa do Brasil — e 32 corridas de rua desde 2021 até as maiores manifestações culturais do país.

Na página ao lado: (1) Festival Folclórico de Parintins, Amazonas e (2) festa de São João de Campina Grande, Paraíba.

Nesta página: (3) Mural do futebol em homenagem à comunidade de Tiradentes, São Paulo e (4) Apoio ao Círio de Nazaré, no Pará, uma das maiores manifestações religiosas brasileira.

DIVERSIFIED PRESENCE IN SPORTS AND CULTURAL EVENTS

From football—with 15 state championships and the Copa do Brasil—and 32 street races since 2021, to the largest cultural gatherings in the country.

On opposite page: (1) Folkloric Festival of Parintins, Amazonas; and (2) São João festival of Campina Grande, Paraíba state.

On this page: (3) Football mural in tribute to Tiradentes, São Paulo state; and (4) Support for the Círio de Nazaré, Pará state, one of the largest religious gatherings in Brazil.

desses eventos, aproximando-se de seus clientes e estimulando as pessoas a retomarem o hábito da atividade física, fundamental para a saúde coletiva. A corrida se tornou mais uma frente de posicionamento de marca.

Assim, em 2021 o Assaí patrocinou a Volta Internacional da Pamplona, em Belo Horizonte — corrida disputada há 25 anos na capital mineira —, e a tradicionalíssima São Silvestre, em São Paulo. No ano seguinte, apoiou as cinco provas que têm o selo da World Athletics no Brasil, que reúnem milhares de participantes: além das duas já mencionadas acima, fazem parte deste grupo a Maratona Internacional de São Paulo, a Meia Maratona do Rio de Janeiro e a Meia Maratona de São Paulo. E também patrocinou algumas provas regionais, como a Maratona de Manaus e a Maratona Monumental de Brasília. De 2021 para cá, 32 corridas receberam o apoio do Assaí, que sempre faz ativações para os participantes.

A rede tem ampliado seus patrocínios para além do esporte, investindo em eventos culturais e festividades regionais de grande destaque. Apoiar essas manifestações, que têm especial relevância para o público, fortalece o olhar local que caracteriza a Companhia, que começa com o oferecimento de produtos regionais aos quais o consumidor está habituado. Desde 2022, a empresa é patrocinadora

das maiores celebrações juninas do país, como as festas de São João de Campina Grande, na Paraíba, e de Caruaru, em Pernambuco. O Assaí também apoia a tradicional Festa do Morro da Conceição, em Recife, e o Círio de Nazaré, festa religiosa e cultural que ocorre anualmente em Belém.

Nos anos de 2023 e 2024, o apoio cultural contemplou ainda o Festival do Sobá, em Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul, que celebra o prato de origem japonesa como patrimônio cultural imaterial da cidade. E no mesmo período, desta vez no Carnaval, a empresa patrocinou o Bloco do Bell Marques, em Salvador, e o Galo da Madrugada, em Recife.

Em 2023, começou a apoiar o Festival Folclórico de Parintins, no Amazonas, um dos eventos culturais mais emblemáticos da região, que atrai dezenas de milhares de espectadores. Como parte da estratégia de visibilidade da marca, o Assaí realizou ativações tanto nas lojas de Manaus quanto no Bumbódromo, a arena onde ocorre a tradicional disputa entre os bois Garantido (representado pela cor vermelha) e Caprichoso (azul). Foram distribuídas bandeiras com o logotipo da Companhia para as torcidas organizadas, garantindo presença destacada nas arquibancadas.

COMUNICAÇÃO VISUAL CAMPANHAS DE ANIVERSÁRIO ASSAÍ

VISUAL COMMUNICATION IN ASSAÍ ANNIVERSARY CAMPAIGNS



2012



2014



2020



2021



2022



2023



2024

ANIVERSÁRIOS: as campanhas mais esperadas

Entre as iniciativas voltadas ao público externo, as campanhas de aniversário do Assaí ocupam um lugar de destaque. Ao longo dos anos, ela se tornou uma tradição, marcando a data mais importante do calendário promocional da Companhia. As lojas respiram um ambiente festivo, com a decoração temática e as camisetas alusivas ao evento usadas pelos colaboradores. A organização e a realização da campanha envolvem vários departamentos e mobilizam especialmente os times de loja, que aguardam ansiosamente por esse momento a cada ano. O RH tem o cuidado de treinar as equipes de frente de caixa para convidarem os clientes a se cadastrarem e a concorrerem aos prêmios.

Desde 2018, o evento passou a ter uma celebridade para ser o rosto da comemoração. A atriz Ingrid Guimarães estrelou a campanha daquele ano e permaneceu até 2022, quando o cantor Bell Marques se juntou a ela, enriquecendo ainda mais a festividade. Em 2023, a Companhia trouxe a carismática Regina Casé para liderar a celebração.

Já a campanha dos 50 anos, em 2024, foi histórica em vários aspectos. Com o mote “Um show de prêmios e preço baixo”, contou com um elenco de peso composto por cinco artistas — os cantores Bell Marques, Gaby Amarantos, Michel Teló, Simone Mendes e Xande de Pilares —, que representam as regiões Nordeste, Norte, Sul, Centro-Oeste e Sudeste, respectivamente. São personalidades que têm a cara do Assaí e refletem a preocupação da Companhia de falar localmente e se conectar com os clientes de todas as regiões do país.

Outra novidade de 2024 foi a duração da campanha, que dobrou em relação às dos anos anteriores, passando para 122 dias, de agosto a novembro. A premiação, que foi de aproximadamente R\$ 6 milhões em 2023, cresceu e se tornou a maior ação promocional do varejo brasileiro, oferecendo mais de R\$ 20 milhões. Além do prêmio principal, que subiu de R\$ 1 milhão para R\$ 5 milhões, a campanha de 2024 ofereceu uma experiência inédita: 1.500 clientes sorteados para uma viagem com direito a acompanhante no navio entre Santos (SP) e Ilha Grande (RJ), a bordo do navio Assaí. Por isso, o filme de divulgação teve uma versão da música “Descobridor dos 7 Mares”, de Tim Maia, interpretada pelos cinco cantores. Eles também gravaram chamadas individuais para estabelecer uma comunicação ainda mais próxima com os clientes de norte a sul do Brasil.

Paralelamente, os artistas estiveram presentes nas redes sociais, ampliando o alcance da campanha.

Outro aspecto importante dessa festa inesquecível são as transformações que o prêmio principal, instituído em 2018, tem proporcionado na vida dos clientes. Os ganhadores têm utilizado o valor conquistado para investir em casas, automóveis e na educação de seus filhos, realizando sonhos e construindo um futuro mais promissor. Para o Assaí, o prêmio é mais do que uma recompensa; é uma forma divertida de levar prosperidade e oportunidades para todos.



De celebração modesta a uma das maiores ações promocionais do varejo brasileiro, o aniversário do Assaí se transformou em uma festa nacional que cresce a cada ano. A campanha, que começou com decorações temáticas nas lojas, evoluiu para incluir artistas importantes, premiações cada vez mais significativas e experiências exclusivas para os clientes. Mais que uma data comemorativa, tornou-se um marco no calendário do varejo nacional, transformando vidas através de suas premiações e fortalecendo os laços com clientes de norte a sul do Brasil.

From a modest celebration to the largest promotional campaign in Brazilian retail, Assaí's anniversary has transformed into a nationwide mega-event. The campaign, which began with thematic store decorations, evolved to include important artists, increasingly significant prizes, and exclusive experiences for customers. More than just a commemorative date, it has become a milestone in the national retail calendar, transforming lives through its awards and strengthening ties with customers from north to south of Brazil.



MICHEL TELÓ
Performance exclusiva
no Navio Assaí.

An exclusive performance
on the Assaí Ship.

Assaí's anniversary campaigns

EN

Among the initiatives aimed at the external public, Assaí's anniversary campaigns hold a special place. Over the years, they have become a tradition, marking the most important date on the Company's promotional calendar. The stores take on a festive atmosphere, with themed decorations and event-related t-shirts worn by employees. The organization and execution of the campaign involve several departments and especially mobilize store teams, who eagerly anticipate this moment each year. HR takes care to train front-line teams to invite customers to register and compete for prizes.

Since 2018, the event has featured a celebrity as the face of the celebration. Actress Ingrid Guimarães starred in the campaign that year and remained until 2022, when she was joined by singer Bell Marques, enriching the festivities even more. In 2023, the Company brought in the charismatic Regina Casé to lead the celebration.

The 50th anniversary campaign in 2024 was historic in many ways. With the theme "A show of prizes and low prices", it featured a star-studded lineup of five artists—singers Bell Marques, Gaby Amarantos, Michel Teló, Simone Mendes, and Xande de Pilares—representing the Northeast, North, South, Mid-West, and Southeast regions, respectively. These personalities embody the spirit of Assaí and reflect the Company's concern with speaking locally and connecting with customers across all regions of the country.

Another new feature in 2024 was the campaign's duration, which doubled compared to previous years, spanning 122 days from August to November. The prize pool, which was approximately R\$ 6 million in 2023, grew to become the largest promotional action in Brazilian retail, offering over R\$ 20 million. In addition to the main prize, which increased from R\$ 1 million to R\$ 5 million, the 2024 campaign offered a unique experience: 1,500 customers were selected in a lottery for a trip, plus a guest, on a cruise between Santos (SP) and Ilha Grande (RJ) aboard the Assaí ship. Consequently, the promotional video featured a version of Tim Maia's song "Descobridor dos 7 Mares", performed by the five singers. They also recorded individual messages to establish closer communication with customers all across Brazil. The artists also boosted the campaign's reach through social media engagements.

Another important aspect of this unforgettable celebration is the life-changing impact of the main prize, introduced in 2018. Winners have used the prize money to invest in houses, automobiles, and their children's education, fulfilling their dreams and building a more promising future. For Assaí, the prize is more than just a reward; it is a fun way to bring prosperity and opportunities to everyone.



Em fevereiro de 2025, o Assaí celebrou seus 50 anos com uma experiência inédita: o Navio Assaí, a bordo do MSC Seaview, partindo do porto de Santos com destino a Ilha Grande (RJ). Durante 3 dias de evento, mais de 3.500 pessoas participaram da viagem — entre elas, 1.500 clientes ganhadores da promoção e seus respectivos acompanhantes; colaboradores da empresa (246 convidados + 241 acompanhantes); 74 diretores e gerentes (com 122 acompanhantes); além de 37 representantes de indústrias parceiras, também acompanhados.

A programação contou com duas noites de shows exclusivos (banda Santa Maria e Michel Teló) e exigiu uma operação logística de grande porte: foram emitidas 1.499 passagens aéreas, reservados 748 quartos de hotel e fretados 154 ônibus para transportar participantes de todo o Brasil até Santos e de volta para casa. Sem nenhum incidente registrado, o evento marcou a maior experiência já promovida por uma marca do varejo alimentar no país.

In February 2025, Assaí celebrated its 50th anniversary with a unique experience: the Assaí Ship, on board the MSC Seaview, departing from the port of Santos and bound for Ilha Grande (RJ). During the three-day event, more than 3,500 people took part in the trip—including 1,500 customers who won the competition, along with their companions; company employees (246 guests + 241 companions); 74 directors and managers (with 122 companions); and 37 representatives of partner companies, also with companions.

The program included two nights of exclusive concerts (Santa Maria band and Michel Teló) and required a large-scale logistics operation: 1,499 airline tickets were issued, 748 hotel rooms reserved, and 154 buses chartered to transport participants from all over Brazil to Santos and back home. With no incidents reported, the event marked the largest experience ever promoted by a food retail brand in the country.

EXPONENTIAL GROWTH









Economic background (2020—2025)

From 2021 to the present, the Brazilian economy has faced a period of intense changes and significant challenges, many of which stemmed from or were exacerbated by the COVID-19 pandemic. The global health crisis deeply affected economic activity, resulting in one of the most severe recessions in the country's recent history, with severe impacts on various sectors such as commerce, services, and industry. The pandemic exposed and amplified existing inequalities, especially in the labor market, where a large portion of the population faced unemployment or underemployment. The government adopted a series of emergency measures to mitigate the social and economic impacts of the crisis. However, these actions also led to an increase in public debt, posing a challenge for the years that followed.

After a sharp decline of 4.1% in GDP in 2020, representing a record drop, 2021 saw a gradual recovery in economic activities. Despite a 4.6% expansion in GDP, the recovery was uneven and incomplete, with only some segments returning to pre-pandemic levels. Additionally, inflation became a concern again, closing the year with an IPCA (Broad National Consumer Price Index) of 10.06%, driven by rising commodity prices, the water crisis impacting electricity, and currency depreciation.

In 2022, GDP growth slowed to 2.9%. Inflation remained high, with an IPCA of 5.79%. This led the Central Bank to successively raise the Selic rate, which reached 13.75%, negatively impacting consumer spending and investments, limiting the potential for economic growth.

The still unstable economic environment persisted in 2023, when GDP grew only 2.3%, and the country continued to deal with the effects of high interest rates. On the external front, the slowdown of global economies, especially China, harmed Brazilian exports, particularly commodities. The war in Ukraine and geopolitical tensions also contributed to the volatility of international prices and global economic uncertainty, which in turn affected Brazil. Inflation, although slowing down, remained a concern, with the IPCA closing the year at 4.62%. The recovery of the labor market was slow, with high unemployment rates, despite a slight reduction compared to previous years.

Market landscape (2020—2025)

The cash & carry segment has experienced significant growth in recent years, consolidating itself as one of the main retail formats in Brazil. In 2024, the segment represented approximately 50% of food distribution in the country, demonstrating resilience in times of economic uncertainty due to competitive prices and the constant evolution of the shopping experience.

This progress is also related to the reduction in household incomes over the past years and the significant increase in food prices following the pandemic, which led many consumers to frequent wholetailers to increase their purchasing power. This is reflected in the substantial increase in the penetration of the model in Brazilian households, jumping from 65% in 2020 to 73% in 2024. The expansion of the segment is particularly strong in the Northeast region, where wholetailers already account for more than 60% of the supermarket market.

According to NielsenIQ, the segment generated R\$ 230 billion in revenue in 2021, R\$ 239 billion in 2022, and R\$ 234.2 billion in 2023. The number of stores also increased, rising from around 2,000 in 2020 to approximately 2,200 in 2023. In 2024, the wholesale retail sector accounted for about 3% of the national GDP and generated over 370,000 direct jobs.



Contexto econômico (2020—2025)

De 2021 até os dias atuais, a economia brasileira enfrentou um período de intensas mudanças e desafios significativos, muitos dos quais originados ou exacerbados pela pandemia de covid-19. A crise sanitária global afetou profundamente a atividade econômica, resultando em uma das maiores recessões da história recente do país, com impactos severos em diversos setores, como comércio, serviços e indústria. A pandemia expôs e amplificou desigualdades existentes, especialmente em relação ao mercado de trabalho, em que uma grande parcela da população enfrentou desemprego ou subemprego. O governo adotou uma série de medidas emergenciais para atenuar os impactos sociais e econômicos da crise. No entanto, essas ações também levaram a um aumento da dívida pública, criando um desafio para os anos seguintes.

Após a queda acentuada de 4,1% no PIB em 2020, batendo novo recorde, o ano de 2021 mostrou uma recuperação gradual das atividades econômicas. Apesar da expansão de 4,6% do PIB, a retomada se mostrou desigual e incompleta, com apenas parte dos segmentos voltando ao patamar pré-pandemia. Além disso, a inflação voltou a preocupar, fechando o ano com um IPCA de 10,06%, impulsionada pela alta dos preços das *commodities*, a crise hídrica, que impactou a energia elétrica, e a desvalorização cambial.

Em 2022, o crescimento do PIB desacelerou para 2,9%. A inflação ainda se manteve em patamar elevado, com o IPCA acumulando 5,79%. Isso levou o Banco Central a elevar sucessivamente a taxa Selic, que chegou a 13,75%, o que teve impactos negativos no consumo e nos investimentos, limitando o potencial de crescimento econômico.

O ambiente econômico ainda instável persistiu em 2023, quando o PIB cresceu apenas 2,3% e o país continuou a lidar com os efeitos dos juros altos. No cenário externo, a desaceleração das economias globais, especialmente a da China, prejudicou as exportações brasileiras, sobretudo de commodities. A guerra na Ucrânia e outras tensões geopolíticas também contribuíram para a volatilidade dos preços internacionais e a incerteza econômica global, o que, por sua vez, afetou o Brasil. A inflação, embora em desaceleração, continuou a ser uma preocupação, com o IPCA fechando o ano em 4,62%. A recuperação do mercado de trabalho foi lenta, com taxas de desemprego ainda elevadas, apesar de uma leve redução em relação aos anos anteriores.

Panorama de mercado (2020—2025)

O atacarejo experimentou um crescimento significativo nos últimos anos, consolidando-se como um dos principais formatos de varejo no Brasil. Em 2024, o segmento representava cerca de 50% da distribuição de alimentos no país, mostrando ser um modelo resiliente em tempos de incerteza econômica graças aos preços competitivos e à constante evolução da experiência de compra.

Esse avanço também está relacionado com a redução da renda das pessoas nos últimos anos e o sensível aumento dos preços dos alimentos após a pandemia, fatores que levaram muitos consumidores a frequentar atacarejos para aumentar seu poder de compra. O fenômeno se reflete no significativo aumento da penetração do modelo nos lares brasileiros, que pulou de 65% em 2020 para 73% em 2024. A expansão do segmento é especialmente forte na região Nordeste, onde o atacarejo já responde por mais de 60% do mercado supermercadista.

O segmento de atacarejo faturou R\$ 230 bilhões em 2021, R\$ 239 bilhões em 2022 e R\$ 234,2 bilhões em 2023.

Em 2024, o atacarejo respondia por cerca de 3% do PIB nacional e pela geração de mais de 370 mil empregos diretos.

The "Atacarejo" or cash & carry segment generated R\$ 230 billion in 2021, R\$ 239 billion in 2022, and R\$ 234.2 billion in 2023.

In 2024, the segment accounted for about 3% of the national GDP and generated more than 370,000 direct jobs.

Dados / Data NielsenIQ.

VALORIZAÇÃO das pessoas

VALUING PEOPLE

Throughout five decades of history, Assaí has built an organizational culture that places people at the center of its actions. Assaí University, established in 2013, transformed corporate education into a lifelong journey, offering five training schools that develop employees from entry-level positions to senior leadership. The commitment to diversity and inclusion is reflected in six strategic pillars: gender, race, LGBTQIA+, people with disabilities, generations, and migrants & refugees. This robust approach has resulted in significant strides, such as increasing female representation in leadership positions, reaching 25% in 2024, and a substantial reduction in staff turnover, from 64% in 2012 to 29.4% in 2023.

Em cinco décadas de história, o Assaí construiu uma cultura organizacional que coloca as pessoas no centro de suas ações. A Universidade Assaí, criada em 2013, transformou a educação corporativa em uma jornada permanente, oferecendo cinco escolas de formação que desenvolvem desde colaboradores em início de carreira até a alta liderança. O compromisso com a diversidade e inclusão se traduz em seis pilares estratégicos: gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, gerações e migrantes & refugiados. Esta atuação robusta resultou em conquistas significativas, como o aumento da representatividade feminina em cargos de liderança, chegando a 25% em 2024, e uma expressiva redução no turnover, de 64% em 2012 para 29,4% em 2023.









Loja /store 208, Cidade Tiradentes (SP).

CELEBRAÇÕES inspiradoras

Em 50 anos de história, o jeito de ser do Assaí sempre esteve ancorado em uma cultura forte, que evoluiu bastante, na qual as pessoas ocupam um lugar de destaque. Afinal, são elas que fizeram e fazem o sucesso da Companhia. O Assaí acredita que seu crescimento está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe e à cultura que está enraizada em suas práticas diárias. Essa ideia está claramente expressa no propósito da empresa: fazer com que a prosperidade seja uma realidade para todas as pessoas.

A NOSSA GENTE

O Assaí denomina seus colaboradores como “Nossa Gente” para reforçar a importância de cada pessoa que contribui para o sucesso da empresa. O termo simboliza pertencimento, união e valorização, refletindo os princípios de respeito e inclusão que orientam a cultura organizacional da Companhia. “Nossa Gente” é muito mais do que uma simples expressão: é um reconhecimento de que os colaboradores são o coração do negócio, responsáveis por oferecer um atendimento de excelência e por fortalecer o vínculo com clientes e comunidades. A denominação também destaca o compromisso do Assaí em criar um ambiente de trabalho acolhedor, em que todos se sintam parte de algo maior.

Ela se reflete no compromisso de cuidar das pessoas, valorizando a contribuição de cada uma ao promover um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e inclusivo, em que a diversidade é não só respeitada, mas celebrada como fonte de força e inovação. Os mais de 80 mil colaboradores são incentivados a crescer junto com a empresa, com oportunidades constantes de progressão na carreira. Esse compromisso gera na equipe uma satisfação de pertencer, que se espalha por todas as lojas, pelos Centros de Distribuição, na matriz e nos escritórios.

É por isso que desde as origens do Assaí as festas de inauguração de novas unidades são um aspecto essencial na cultura da

Companhia. Vão muito além de simples comemorações da expansão da rede, pois, numa atmosfera calorosa e envolvente, reforçam os valores, a identidade corporativa e o engajamento das pessoas. Algumas aberturas são transmitidas ao vivo — uma maneira de compartilhar esse momento único e fortalecer o vínculo entre as pessoas, criando uma conexão sólida que une gerações diferentes dentro da empresa.

A animação também é garantida pelo mestre de cerimônias. E nesse quesito o Assaí está muito bem servido, pois o papel é desempenhado por um carismático radialista, que desde a inauguração da 38ª loja, Praia Grande, no litoral paulista, em agosto de 2009, é o ceremonialista oficial dessas festas.

As comemorações se desenrolam em dois dias consecutivos. No primeiro dia, à tarde, acontece o café, um evento interno que sempre tem a presença da alta direção. Adepta da liderança por inspiração, a cúpula diretiva apresenta a Companhia e dá as boas-vindas à equipe da loja, que assim se sente valorizada e motivada. A reunião não tem nada de sisuda. Serve para estimular o time da loja responsável pelo atendimento aos clientes, além de reforçar a importância do bom atendimento. O mestre de cerimônias deixa todas as pessoas bem à vontade, fazendo brincadeiras e atividades como danças e músicas. O pessoal curte bastante, pois é o momento do colaborador, que é a atração principal.

No dia seguinte acontece a festa propriamente dita, que começa com os colaboradores na porta da loja cantando um *jingle*, ensaiado durante o café da véspera, em forma de saudação aos clientes. Em seguida, entoam o chamado “grito de guerra” da loja — uma expressão ou frase motivacional que reflete os valores da Companhia, uma forma de reforçar a identidade da equipe e aumentar o senso de pertencimento. O “grito” é criado alguns dias antes e, assim como o *jingle*, é ensaiado na véspera.

Inspiring festivities

EN

In 50 years of history, Assai's way of being has always been anchored in a strong culture that has evolved considerably, where people occupy a prominent place. After all, they are the ones who have made and continue to make the Company's success possible. Assai believes that its growth is intrinsically linked to the personal and professional development of its team, a culture that is deeply embedded in its daily practices. This idea is clearly expressed in the Company's purpose: to make prosperity a reality for all people.

OUR PEOPLE

Assai refers to its employees as "Nossa Gente" ("Our People") to emphasize the importance of each person contributing to the Company's success. The term symbolizes belonging, unity, and appreciation, reflecting the principles of respect and inclusion that guide the Company's organizational culture. "Nossa Gente" is much more than a simple expression: it acknowledges that employees are the heart of the business, responsible for providing excellent service and strengthening the bond with clients and communities. The term also highlights Assai's commitment to creating a welcoming work environment where everyone feels part of something bigger.

This commitment is reflected in the Company's dedication to caring for people, valuing each person's contribution by promoting a safe, welcoming, and inclusive work environment where diversity is not only respected but celebrated as a source of strength and innovation. The more than 80,000 employees are encouraged to grow with the Company, with constant opportunities for career progression. This commitment generates a sense of belonging within the team, permeating all stores, Distribution Centers, headquarters, and offices.

This is why, since its origins, the inauguration celebrations of new units have been an essential aspect of Assai's culture. These events go far beyond simple celebrations of network expansion; in a warm and welcoming atmosphere, they reinforce corporate identity and values as well as engagement. Some openings are broadcast live—a way to share this unique moment and strengthen the bond among people, creating a solid connection that unites different generations within the Company.

The excitement is also guaranteed by the master of ceremonies. In this regard, Assai is well-served, as the role is performed by a

charismatic radio host, who has been the official master of ceremonies for these events since the inauguration of the 38th store, Praia Grande, on the coast of São Paulo, in August 2009.

The celebrations unfold over two consecutive days. On the first day, in the afternoon, there is a coffee event, an internal gathering that always includes the presence of senior management. Practicing leadership by inspiration, the executive leadership introduces the Company and welcomes the store team, making them feel valued and motivated. The meeting is anything but formal. It serves to encourage the store team responsible for customer service and reinforce the importance of good service. The master of ceremonies puts everyone at ease, with jokes and activities like dances and music. The staff enjoys it a lot, as it is the moment for employees, who are the main attraction.

The following day is the main event, starting with employees at the store entrance singing a jingle, rehearsed during the previous day's breakfast, as a greeting to clients. Next, they perform the store's "battle cry"—a motivational phrase or expression that reflects the Company's values, reinforcing the team's identity and increasing the sense of belonging. The "cry" is created a few days in advance and, like the jingle, is rehearsed the day before. The contagious energy of these events is intensified by music, always in sync with the local culture. Thus, an inauguration in Rio de Janeiro may feature samba school performers; in Bahia state, a capoeira circle; and in Mato Grosso state, lambadão dancers.

Executives continuously monitor store operations, but inaugurations are a special opportunity to check the units' functioning and engage with the frontline team, gathering valuable information that often generates insights for improving processes and routines. After all, it's in the stores that the business truly happens—they generate revenue. Additionally, senior leadership closely inspects the new unit's details to ensure everything is in perfect condition to welcome clients.

It is not uncommon for a new store's team to be reinforced by 200 or more people from other units, sent specifically to assist with the opening and the first days of operation. This interaction with the less experienced team is crucial for integrating them into the Company's culture, sharing practical knowledge, and strengthening the team spirit, ensuring a welcoming environment where people feel they belong and are recognized, contributing to the success and prosperity of the business, employees, and clients.

Mais do que celebrar a expansão da rede, os eventos de inauguração, com duração de dois dias, são verdadeiros rituais que reforçam os valores e a cultura da empresa.

Beyond celebrating the network's expansion, the two-day opening events are truly rituals that reinforce the company's values and culture.

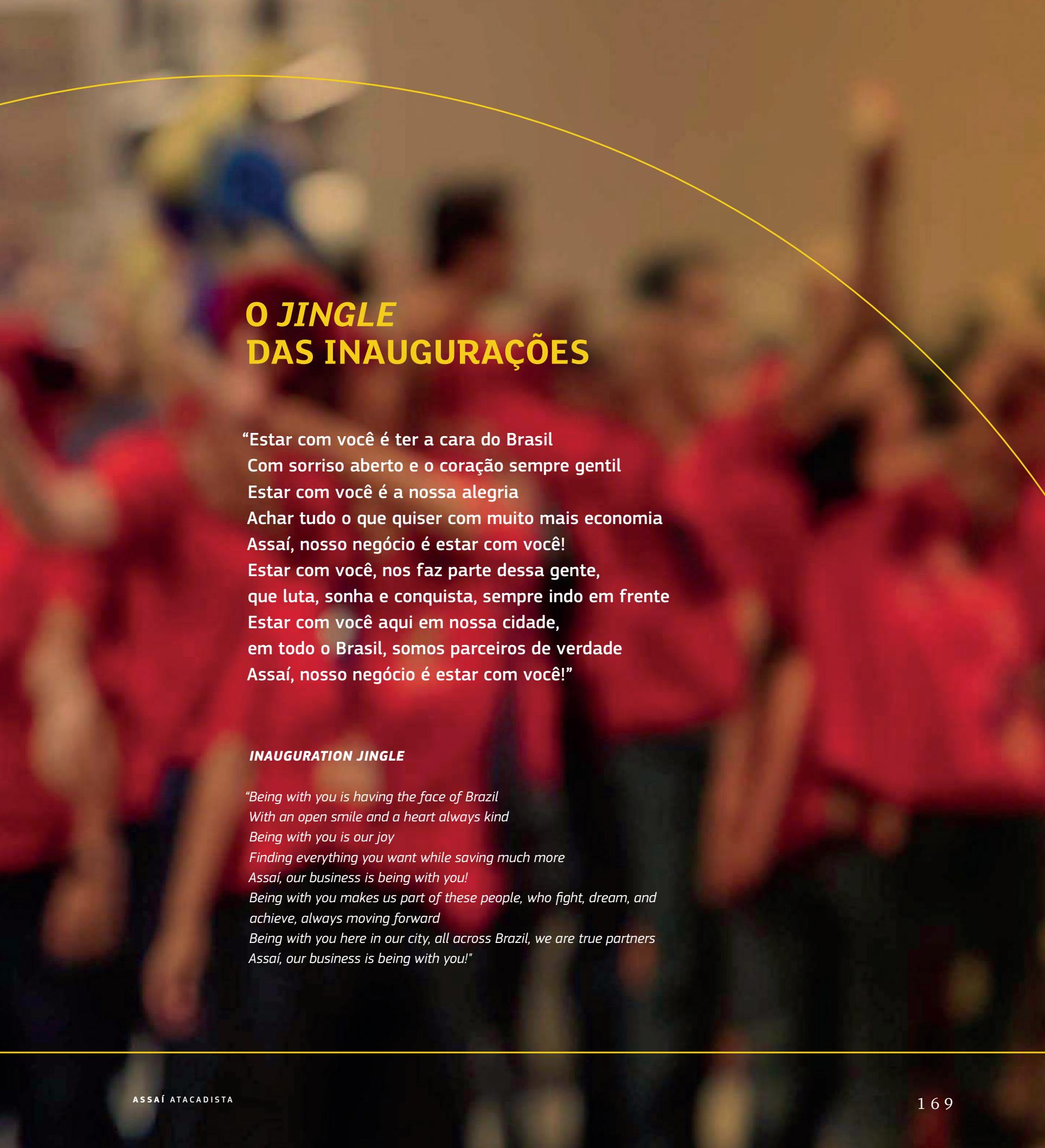
A vibração contagiante dessas festas é intensificada pela música, sempre em sintonia com a cultura de cada lugar. Assim, uma inauguração no Rio de Janeiro pode ter passistas e ritmistas de escolas de samba; na Bahia, uma roda de capoeira; e no Mato Grosso, dançarinos de lambadão.

Os executivos acompanham permanentemente as operações das lojas, mas as inaugurações são uma oportunidade especial para que confirmam o funcionamento das unidades e dialoguem com o time da linha de frente, recolhendo informações valiosas, que muitas vezes geram *insights* para aperfeiçoar processos e rotinas. Afinal, é nas lojas que o negócio realmente acontece, são elas que geram receitas. Além disso, a alta liderança verifica de perto, com olhar de dono, os detalhes da nova unidade para garantir que tudo esteja em perfeitas condições para receber os clientes.

Não é raro que a equipe de uma nova loja seja reforçada por 200 ou mais pessoas que atuam em outras unidades, enviadas especialmente para ajudar na abertura e nos primeiros dias de operação. Essa interação com o time menos experiente é fundamental para integrá-los à cultura da empresa, transmitir conhecimentos práticos e fortalecer o espírito de equipe, garantindo um ambiente acolhedor, para que as pessoas se sintam pertencentes e reconhecidas, o que contribui para o sucesso e a prosperidade do negócio, dos colaboradores e dos clientes.







O JINGLE DAS INAUGURAÇÕES

“Estar com você é ter a cara do Brasil
Com sorriso aberto e o coração sempre gentil
Estar com você é a nossa alegria
Achar tudo o que quiser com muito mais economia
Assaí, nosso negócio é estar com você!
Estar com você, nos faz parte dessa gente,
que luta, sonha e conquista, sempre indo em frente
Estar com você aqui em nossa cidade,
em todo o Brasil, somos parceiros de verdade
Assaí, nosso negócio é estar com você!”

INAUGURATION JINGLE

*“Being with you is having the face of Brazil
With an open smile and a heart always kind
Being with you is our joy
Finding everything you want while saving much more
Assaí, our business is being with you!
Being with you makes us part of these people, who fight, dream, and
achieve, always moving forward
Being with you here in our city, all across Brazil, we are true partners
Assaí, our business is being with you!”*

Strategic asset

EN

Organizational culture is a set of shared values, beliefs, guidelines, and attitudes across all hierarchical levels that underpin a Company's decisions and can influence the thoughts and actions of those who interact with it. It is an intangible asset of strategic value that can profoundly impact an organization's success, affecting its ability to respond to challenges and adapt to the market.

A strong corporate culture shapes employee behavior, aligns the team with organizational goals, and establishes a competitive advantage. Companies that develop a robust culture can continuously generate innovation and foster a cohesive, motivating, and productive work environment, which, in turn, improves the experience for both employees and clients. Culture also helps form an identity that reflects the organization's uniqueness, conveying its values, mission, and purpose to the external public.

The practice of culture starts at top management, as they are the guardians of values and purpose. A consolidated culture naturally reverberates and, through the "viralization" of internal examples and cases, these become references for best practices.

In 2019, Assaí identified, defined, validated, and began to disseminate the values and behaviors that embody the Company's way of being, encapsulated in the culture "Ser Assaí é Assim" ("Being Assaí is Like This"). This culture is based on the following pillars:

SIMPLICITY

Assaí values its origins and emphasizes the importance of simplicity in relationships and ways of working. Simplicity is seen as a virtue, and employees are encouraged to seek practical, clear, and objective solutions while interacting respectfully and cooperatively. This value encapsulates the essence of the brand, which aims to serve efficiently without losing sight of proximity and respect for clients and employees.

CUSTOMER FOCUS

This is one of the Company's most central values. The client is at the center of every decision-making process. Agility, friendliness, and efficiency in service are crucial for maintaining a trusting relationship



with the public. Assaí strives to ensure each client has a positive and satisfying experience, which translates to a sense of urgency in resolving issues that could negatively impact the consumer.

PASSION FOR WHAT WE DO

Passion for work is encouraged at all levels. Enjoying what one does, commitment to delivering quality service, and the pleasure of serving are essential components of the Company's culture. This passion drives people to always do their best, making them protagonists in their development and that of the Company as a whole.

COMMITMENT TO RESULTS

The Company values productivity and efficiency. Thus, it fosters an ownership attitude, where each person is encouraged to think critically, take responsibility, and seek solutions quickly and collaboratively. The low-cost business model requires employees to constantly optimize expenses without compromising the quality of products and services. For this, people need to be open to change and oriented toward innovation.

CARE FOR OUR PEOPLE

This pillar highlights the appreciation of people, offering a safe, welcoming environment that encourages professional growth. Assaí invests heavily in team development, with structured training and career acceleration programs. The Company believes in the power of diversity and inclusion, promoting equal opportunities and combating all forms of discrimination.

ATIVO estratégico

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, diretrizes e atitudes partilhados entre todos os níveis hierárquicos que sustentam as decisões de uma empresa e podem influenciar os pensamentos e as ações das pessoas que se relacionam com ela. É um ativo intangível de valor estratégico que pode impactar profundamente o sucesso de uma organização, repercutindo na capacidade desta de responder a desafios e se adaptar ao mercado.

Uma cultura corporativa sólida molda o comportamento dos colaboradores, alinha a equipe com os objetivos organizacionais e estabelece um diferencial competitivo. Empresas que desenvolvem uma cultura robusta conseguem gerar inovação de maneira contínua, além de promoverem um ambiente de trabalho mais coeso, motivador e produtivo, o que, por sua vez, melhora a experiência tanto dos colaboradores quanto dos clientes. A cultura ajuda ainda a formar uma identidade que reflete a singularidade da organização, transmitindo ao público externo seus valores, sua missão e seu propósito.

A prática da cultura começa na alta gestão, pois ela é a guardiã dos valores e do propósito. Uma cultura consolidada reverbera naturalmente, e, por meio da “viralização” de exemplos e casos internos, estes se tornam referências de boas práticas.

Em 2019, o Assaí identificou, definiu, validou e começou a disseminar os valores e os comportamentos que traduzem o jeito de ser da Companhia, plasmados na cultura “Ser Assaí é Assim”. Essa cultura está assentada nos seguintes pilares:



SIMPLICIDADE

O Assaí valoriza suas origens e reforça a importância da simplicidade nas relações e na forma de trabalhar. A simplicidade é vista como uma virtude, e os colaboradores são incentivados a buscar soluções práticas, claras e objetivas, além de se relacionarem de forma respeitosa e cooperativa em todas as interações. Esse valor sintetiza a essência da marca, que busca servir de maneira eficiente, sem perder de vista a proximidade e o respeito por seus clientes e colaboradores.

FOCO NO CLIENTE

Este é um dos valores mais centrais para a Companhia. O cliente está no centro de cada tomada de decisão. A agilidade, a simpatia e a eficiência no atendimento são cruciais para manter uma relação de confiança com o público. O Assaí busca garantir que cada cliente tenha uma experiência positiva e satisfatória, o que se traduz em um senso de urgência para resolver problemas que possam impactar negativamente o consumidor.

PAIXÃO PELO QUE FAZEMOS

A paixão pelo trabalho é incentivada em todos os níveis. O gosto pelo que se faz, o comprometimento com a entrega de um serviço de qualidade e o prazer em servir são componentes essenciais da cultura da empresa. Essa paixão é uma força motriz para que as pessoas se sintam motivadas a fazer sempre o seu melhor, tornando-as protagonistas de seu próprio desenvolvimento e da empresa como um todo.

ETHICS

Integrity is a fundamental value for Assaí. The Company is committed to complying with all established laws, regulations, and policies, always acting with fairness and transparency. This ethical commitment ensures the business's sustainability and strengthens trust among employees, clients, and partners.

These values are continuously reinforced through actions and programs so that they are internalized in daily activities and in all decisions made within the Company.

Assaí's corporate culture is also a catalyst for innovation and growth. It is known that companies with a well-structured culture tend to promote an environment conducive to creativity and innovative problem-solving methods. In Assaí's case, accelerated growth reflects a dynamic environment that offers numerous career opportunities for its employees.

Furthermore, Assaí stands out for its ability to integrate new ideas and technologies into its operations. An example is the use of artificial intelligence in the candidate selection process, helping the Company avoid unconscious biases and ensure new employees align with the organization's values from the start. The commitment to team development has helped the Company reduce staff turnover

in recent years, a clear indicator that it is on the right path in terms of talent retention.

Another fundamental aspect of Assaí's culture is the appreciation of diversity and inclusion. People from different generations, races, genders, cultures, and backgrounds bring unique perspectives to problem-solving. Diversity creates an environment where the exchange of ideas can generate more creative insights. Companies with diverse teams tend to be more creative and innovative, better understand the diverse needs of clients, and adapt more quickly to various societal and global changes. When paired with an inclusive culture, diversity also creates a more welcoming and cooperative atmosphere. People feel safer sharing their ideas when they see that diversity is valued and their characteristics are respected and appreciated.

This commitment to inclusion extends to all levels of the organization. The Company encourages an environment where each person can be themselves, adopting inclusive policies. Thus, diversity, inclusion, and human rights are fundamental and strategic factors connected to Assaí's purpose—to make prosperity a reality for all people with whom the Company has direct or indirect relationships.



A paixão pelo o que fazemos, o comprometimento com a entrega de um serviço de qualidade e o prazer em servir são componentes essenciais da cultura do Assaí.

A passion for what we do, commitment to delivering quality service, and the joy of serving are essential components of Assaí's culture.

COMPROMISSO COM O RESULTADO

A Companhia valoriza a produtividade e a eficiência. Assim, fomenta a atitude de dono, em que cada pessoa é incentivada a ter visão crítica, assumir responsabilidades e buscar soluções de forma rápida e colaborativa. O modelo de negócio de baixo custo exige dos colaboradores uma otimização constante das despesas, sem comprometer a qualidade dos produtos e dos serviços. Para isso, as pessoas precisam estar abertas a mudanças e orientadas à inovação.

CUIDADO COM A NOSSA GENTE

Este pilar destaca a valorização das pessoas, oferecendo um ambiente seguro, receptivo e que incentiva o crescimento profissional. O Assaí investe fortemente na formação das equipes, com programas estruturados de capacitação e aceleração de carreira. A empresa acredita no poder da diversidade e da inclusão, promovendo a equidade de oportunidades e combatendo todas as formas de discriminação.

ÉTICA

A ética é um valor fundamental para o Assaí. A empresa se compromete a cumprir todas as leis, normas e políticas estabelecidas, agindo sempre com justiça e transparência. Esse comprometimento ético garante a sustentabilidade do negócio e fortalece a confiança entre colaboradores(as), clientes e parceiros.

Os valores são permanentemente reforçados por meio de ações e programas para que sejam internalizados no cotidiano e em todas as decisões tomadas no âmbito da Companhia.

A cultura corporativa do Assaí também é um catalisador de inovação e crescimento. Está demonstrado que empresas com uma cultura bem estruturada tendem a promover um ambiente propício para a criatividade e a resolução de problemas de maneiras inovadoras. No caso do Assaí, o crescimento acelerado reflete um ambiente dinâmico, que oferece inúmeras oportunidades de carreira para seus colaboradores.

Além disso, o Assaí se destaca por sua capacidade de integrar novas ideias e tecnologias em suas operações. Um exemplo é o uso de inteligência artificial no processo de seleção de candidatos(as), ajudando a empresa a evitar vieses inconscientes e a garantir que os novos colaboradores estejam alinhados com os valores da organização desde o início. O compromisso com o desenvolvimento de suas equipes ajudou a Companhia a reduzir o *turnover* nos últimos anos, um indicador claro de que a empresa está no caminho certo em termos de retenção de talentos.

Outro aspecto fundamental da cultura do Assaí é a valorização da diversidade e da inclusão. Pessoas de diferentes gerações, raças, gêneros, culturas e formações trazem pontos de vista únicos para a resolução de problemas. A diversidade cria um ambiente em que a troca de ideias pode gerar *insights* mais criativos. Empresas com equipes diversas tendem a ser mais criativas e inovadoras, compreendem melhor as diversas necessidades dos clientes e se adaptam mais rapidamente às diversas mudanças que ocorrem na sociedade e no mundo. E, quando acompanhada de uma cultura de inclusão, a diversidade cria uma atmosfera mais receptiva e propícia à cooperação. As pessoas se sentem mais seguras para compartilhar suas ideias quando percebem que a diversidade é um valor e que suas características são respeitadas e apreciadas.

O compromisso com a inclusão se estende a todos os níveis da organização. A Companhia incentiva um ambiente em que cada pessoa possa ser quem ela é, adotando políticas inclusivas. Assim, a diversidade, a inclusão e os direitos humanos são fatores primordiais e estratégicos que se conectam com o propósito do Assaí — que a prosperidade possa ser uma realidade a todas as pessoas com quem a empresa tem relação direta ou indireta.



Education, a continuous journey

EN

One of the central aspects of the value Care for Our People is the professional development of the various teams. This task is carried out by Assaí University, created in 2013 to make education a permanent and accessible journey for everyone. At that time, there was an urgent need to generate specific knowledge about the business model, which, being new, required specific skills not easily found in the market. Assaí University was born with the purpose of disseminating this model and preparing people for growth.

One of the first initiatives was an in-company course—training offered within the Company, adapted to its needs and objectives, aligned with its business strategy and organizational culture—in partnership with Anhembi Morumbi University. The course was aimed at store managers, as many of them had not completed higher education at the time. Moreover, as the new stores gained prominence during the Company's expansion process, there was a great need for better-prepared managers. This program perfectly fulfilled its role for a certain period and was later deactivated, but the Company would go on to partner with several universities to help employees pursue higher education, contributing to addressing the country's educational deficit.

Over the years, Assaí University has evolved significantly, facing the challenge of structuring learning formats capable of meeting the different needs and profiles of all internal audiences, who have very different academic backgrounds and professional requirements. In addition to preparing people and developing talents, these training programs reinforce the Company's values and corporate culture and strengthen employees' sense of belonging.

Considering this diverse audience, Assaí University adopted new ways of spreading knowledge and maintains five training schools.

WHOLESALE

Offers specialized training to provide a better understanding of the wholesale market, its scenarios, and the trends that impact the business.

LEADERSHIP

Aimed at the development of professionals at all management levels, whether in stores, Distribution Centers, or offices. It aims to develop managerial and strategic competencies, preparing leaders to face the challenges of an increasingly competitive and dynamic market.

OPERATIONS

Trains and equips employees in the main store operational processes to ensure the standardization of operations, so that all processes are carried out efficiently and aligned with the Company's quality standards.

COMMERCIAL

Directed at the Commercial team. It covers technical and behavioral topics related to purchasing, selling, and distributing products, business models, and commercial management, aiming to support expansion. It also includes training for employees working in the Client Space.

TECHNICAL AND BEHAVIORAL DEVELOPMENT

Promotes courses to improve the knowledge, skills, and attitudes of employees.

To ensure maximum effectiveness and continually improve its practices in line with business needs, Assaí University reviews its content annually. In 2024, a total of 88 training programs and 2,749,950.06 hours of courses and training were offered—tailored to each employee's area of activity, career path, and development needs, from basic store levels to senior management.

The in-person courses are held in the University's classrooms and in the 42 regional office centers across the country. Additionally, the stores have an equipped room where programs are conducted for their employees.



EDUCAÇÃO, jornada permanente

Um dos aspectos centrais do valor *Cuidado com a Nossa Gente* é o desenvolvimento profissional das diversas equipes. Essa tarefa é realizada pela *Universidade Assaí* (UA), criada em 2013 para fazer da educação uma jornada permanente e acessível a todos. Naquele momento, havia urgência em gerar conhecimento específico sobre o modelo de negócio, que, por ainda ser novo, exigia competências específicas que não eram facilmente encontradas no mercado. A UA nasceu com o propósito de disseminar esse modelo e preparar as pessoas para o crescimento.

Uma das primeiras iniciativas foi um curso *in company* — capacitação oferecida dentro da empresa, adaptada a suas necessidades e objetivos, com alinhamento à estratégia do negócio e à cultura organizacional — em parceria com a Universidade Anhembi Morumbi. O curso foi direcionado aos gerentes de lojas, pois na época muitos deles não tinham curso superior. Além disso, pela expressividade que

as novas lojas foram ganhando durante o processo de expansão da Companhia, havia uma grande necessidade de gerentes mais bem preparados. Esse programa cumpriu perfeitamente seu papel durante certo período e foi desativado, mas depois a empresa fez parcerias com várias universidades para que os colaboradores buscassem formação superior, contribuindo para combater o déficit educacional do país.

Ao longo dos anos, a *Universidade Assaí* evoluiu significativamente, enfrentando o desafio de estruturar formatos de aprendizado capazes de atender às diferentes necessidades e perfis de todo o público interno, que possui formações acadêmicas e exigências profissionais muito distintas. Além de preparar as pessoas e formar talentos, essas capacitações reforçam os valores e a cultura corporativa e fortalecem o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

Pensando nesse público tão diverso, a UA adotou novas formas de multiplicar conhecimento e mantém cinco escolas de formação.



Em 2024, foram disponibilizados 88 programas de formação e 2.749.950,06 horas de cursos e treinamentos.

In 2024, 88 training programs were offered with a total of 2,749,950.06 hours of courses and training.

Before the COVID-19 pandemic, training was conducted in a hybrid format, with a greater emphasis on in-person activities complemented by digital content. However, the new scenario required the rapid transition of 100% of the training to an online environment.

In 2020, the ZapUA channel was launched, featuring the Assai University Intelligent Learning Multiplier (Multiplicadora de Aprendizagem Inteligente da Universidade Assai—Maia). Through it, employees interact with a humanized robot, discuss their interests and knowledge levels, and receive content bites and decision trees, aiming to encourage the pursuit of learning programs with simplicity and agility.

Understanding that each person has a different level of maturity and a unique way of learning, Assai University places great importance on defining the most suitable channel for learning, so everyone feels integrated and engaged in the training. To support those not familiar with technology, digital literacy training was created in 2022—with basic, intermediate, and advanced levels—to teach them how to use digital tools.

Despite being predominantly a physical operation, the Company has rapidly advanced with digital HR tools, seeing digital transformation as a strategic imperative that provides gains in productivity and

competitiveness. Digital transformation refers to integrating digital technologies in all areas of an organization, resulting in fundamental changes in how it operates and delivers value to clients. This process involves using technologies like cloud computing, artificial intelligence, Big Data, automation, and the Internet of Things (IoT) to optimize processes, improve efficiency, promote innovation, and create new business opportunities

Digital transformation goes beyond just adopting new technologies. It is a cultural shift requiring companies to experiment with new approaches and quickly adapt to market changes and client needs. Therefore, digital transformation has been incorporated into Assai University's learning paths, developing key innovation themes for the business and communicating the benefits of technology in productivity, with a strong incentive for continuous learning. Consequently, Assai University recently launched a digital transformation and business innovation program aimed at leaders. For store employees, even those not directly working with digital demands, kiosks with computers and internet access are available to access learning paths.

Assai University has achieved significant results; after all, knowledge empowers people and generates value for them, the Company,

ATACADO

Oferece treinamento especializado para proporcionar melhor entendimento sobre o mercado de atacado, seus cenários e as tendências que impactam o negócio.

LIDERANÇA

Destinada à formação de profissionais de todos os níveis de gestão, seja nas lojas, nos Centros de Distribuição ou nos escritórios. Tem como objetivo desenvolver competências gerenciais e estratégicas, preparando líderes para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

OPERAÇÕES

Forma e capacita colaboradores(as) nos principais processos operacionais de loja, com o objetivo de garantir a padronização da operação, fazendo com que todos os processos sejam executados com eficiência e alinhados aos padrões de qualidade da empresa.

COMERCIAL

Dirigida ao time Comercial, aborda temas técnicos e comportamentais relacionados a compra, venda e distribuição de produtos, modelo de negócios e gestão comercial, visando suportar a expansão. Também contempla a formação dos colaboradores que atuam no Espaço do Cliente.

DESENVOLVIMENTO TÉCNICO E COMPORTAMENTAL

Promove cursos para o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores.

Para garantir o máximo de aproveitamento e aprimorar continuamente suas práticas, de acordo com as demandas do negócio, a UA revisa seus conteúdos todos os anos. Em 2024, foram disponibilizados 88 programas de formação e 2.749.950,06 de horas de cursos e treinamentos — ajustados de acordo com a área de atuação, a trajetória de carreira e as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, desde os níveis básicos de loja até a diretoria.

Os cursos presenciais são ministrados nas salas de aula da Universidade e nos 42 polos de escritórios regionais espalhados pelo país. Além disso, as lojas dispõem de uma sala equipada, na qual são ministrados programas para os seus colaboradores.

Antes da pandemia de covid-19, os treinamentos eram realizados no formato híbrido, com maior ênfase em atividades presenciais, complementadas por conteúdos digitais. Mas o novo cenário

exigiu a rápida transposição de 100% dos treinamentos para o ambiente *on-line*.

Em 2020, foi lançado o canal *ZapUA*, que conta com uma Multiplicadora de Aprendizagem Inteligente da Universidade Assaí (Maia). Por meio dela, o colaborador interage com um robô humanizado, conversa sobre seus interesses e níveis de conhecimento, recebendo pílulas de conteúdo e árvores de decisão, com o objetivo de incentivar a busca por programas de aprendizagem. Com simplicidade e agilidade.

Entendendo que cada pessoa tem um nível de maturidade diferente e uma forma própria de aprender, a UA dá muita importância à definição do canal mais adequado para o aprendizado, para que todos possam se sentir sempre integrados e engajados no treinamento. Para apoiar quem não tem afinidade com a tecnologia, em 2022 foi criada uma capacitação em letramento digital — com os níveis básico, intermediário e avançado — para aprenderem a usar as ferramentas digitais.

Apesar de o atacarejo ser uma operação predominantemente física, a Companhia tem avançado rapidamente com as ferramentas digitais de RH, porque entende a transformação digital como um imperativo estratégico que proporciona ganhos em produtividade e competitividade. A transformação digital refere-se à integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização, resultando em mudanças fundamentais na maneira como ela opera e entrega valor aos clientes. Esse processo envolve o uso de tecnologias como computação em nuvem, inteligência artificial, *big data*, automação e internet das coisas (IoT) para otimizar processos, melhorar a eficiência, promover a inovação e criar novas oportunidades de negócios.

A transformação digital vai além da adoção de novas tecnologias. É uma mudança cultural que exige que as empresas experimentem novas abordagens e se adaptem rapidamente às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes. Por isso, a transformação digital passou a integrar as trilhas de aprendizagem da UA, desenvolvendo as principais temáticas de inovação para o negócio, além de trabalhar a comunicação sobre os benefícios da tecnologia a serviço da produtividade e com um forte incentivo de um aprendizado contínuo. Assim, a *Universidade Assaí* lançou recentemente um programa de transformação digital e inovação no negócio voltado aos líderes. Já para os colaboradores das lojas, mesmo aqueles que não trabalham diretamente com demandas digitais, são disponibilizados totens com computadores e internet, que permitem acesso a trilhas de aprendizagem.

and society. One of the most extraordinary indicators marking this journey of human development is a tripling of trained employees in just five years. Growing by 198%, the company increased the number of trained professionals from 35,265 in 2019 to an impressive 105,237 in 2024.

In 2012, before the establishment of Assaí University, only 10% of employees had worked with the Company from one to five years, reflecting low staff retention. With the implementation of corporate education and other strategic actions, not only did the retention rate increase significantly, but there was also a significant rise in employee engagement. This directly contributes to the Company's sustainable growth, highlighting the positive impact that investing in continuous training has had on business expansion and team development.

Universidade Assaí triplica capacitação e treina mais de 100 mil colaboradores em cinco anos. Com crescimento de 198%, programa de desenvolvimento alcança 105 mil pessoas em 2024.

Assaí University triples capacity and trains over 100,000 employees in 5 years. With growth of 198%, the development program reached 105,000 people in 2024.



Encontro de logística.

Logistics meeting.

A Universidade Assaí tem alcançado resultados expressivos, afinal, o conhecimento empodera as pessoas e gera valor para elas, para a empresa e para a sociedade. Um dos indicadores mais extraordinários que marcam essa jornada de desenvolvimento humano: triplicou o número de colaboradores treinados em apenas cinco anos. Com um crescimento de 198%, a empresa evoluiu de 35.265 profissionais capacitados em 2019 para impressionantes 105.237 em 2024.

Em 2012, antes da criação da UA, apenas 10% dos colaboradores tinham entre um e cinco anos de empresa, refletindo uma baixa retenção de pessoal. Com a implementação da educação corporativa e outras ações estratégicas, não só o índice de retenção cresceu, como também houve um aumento significativo no engajamento das pessoas. Isso contribui diretamente para o crescimento sustentável da empresa, evidenciando o impacto positivo que o investimento em formação contínua tem tido na expansão do negócio e no desenvolvimento da equipe.

O TURNOVER DIMINUIU DRASTICAMENTE

TURNOVER RATE HAS DECREASED DRastically

64%



29,4%



UNIVERSIDADE ASSAÍ — TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

UNIVERSIDADE ASSAÍ — TRAINING AND DEVELOPMENT

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Horas de treinamento <i>Training hours</i> | 2.098.969 | 1.487.395 | 2.359.293 | 5.258.225 | 2.800.000 | 2.749.950,06 |
| Total de colaboradores treinados* <i>Total employees trained*</i> | 35.265 | 38.601 | 67.392 | 88.640 | 103.369 | 105.237 |
| Total de gerentes e acima treinados <i>Total managers and higher trained</i> | 273 | 341 | 473 | 536 | 488 | 595 |
| Média liderança treinada <i>Middle management trained</i> | 3.230 | 4.049 | 5.121 | 6.818 | 5.700 | 8.167 |
| Não líderes treinados <i>Non-leaders trained</i> | 31.762 | 34.211 | 61.809 | 81.994 | 95.547 | 97.559 |

*Este número pode superar o total de colaboradores da Companhia pois inclui o turnover.

*Figure may exceed total Company employees due to inclusion of turnover.



PREPARED LEADERSHIP

Leadership gained great relevance during Assaí's growth process due to its fundamental role in disseminating and perpetuating organizational culture, as well as the strong influence it exerts on teams. Thus, to ensure highly prepared managers, the Company has been continuously investing in their training and development since 2012. Three leadership training programs were implemented, aligned with expansion needs:

GROW PROGRAM

Aimed at middle management, such as section heads, Distribution Center supervisors, and nutritionists, the Growth program ensures cultural and process alignment. It also includes the Mentoring Project, which prepares these professionals to take on more prominent roles from the first stage of leadership, acquiring comprehensive knowledge about Assaí's operations and a systemic view of the Company's business, contributing to better performance in the selection processes for the Operations Trainee Program. In 2023, more than 7,300 employees participated in this program, totaling 79,000 training hours.

BUSINESS OWNER PROGRAM

Designed for store managers, the Ownership program offers technical and operational management content to improve leadership behaviors and promote self-development in essential topics. It equips managers to handle the responsibilities of running stores with substantial revenue, some located in more remote regions where the manager is the Company's main representative.

SPEED PROGRAM

Targeting assistant store managers, the Acceleration program provides tools and develops skills for these professionals to improve their management practices, qualifying them to assume the role of manager. The preparation of leaders to face the operational and cultural challenges of the business has been enhanced over time with the introduction of new content reflecting the Company's internal transformations.

In 2023, Assaí University launched the first class of Corporate Leadership Training, initially aimed at managers. The initiative aims to develop humanized, engaged managers aligned with the Company's growth. Another leadership-focused training is the Spokesperson Training for Directors, which prepares directors to act as the Company's representatives to the media and society, especially during crisis management moments, and trains them in presentation techniques, clear communication with the team, and ways to replicate the Company's culture and guidelines. In 2023, 41 directors took part in this training.

Also noteworthy is the Regional Operations Managers Training Program, focused on professionals managing groups of stores, helping to strengthen systemic vision and regional strategy. In the two modules conducted in 2023, the theme of Inspiring and Inclusive Leadership was addressed, emphasizing the role of senior store leadership in people management, engagement, and respect for diversity and inclusion.

LIDERANÇA PREPARADA

A liderança ganhou grande relevância durante o processo de crescimento do Assaí devido ao seu papel fundamental na disseminação e na perpetuação da cultura organizacional, além da forte influência que exerce sobre as equipes. Assim, para poder contar com gerentes altamente preparados, desde 2012 a Companhia investe continuamente em sua capacitação e desenvolvimento. Foram implementados três programas de formação de liderança, alinhados com as necessidades de expansão:

PROGRAMA CRESCER

Dirigido à média liderança, como chefes de seção, encarregados dos Centros de Distribuição e nutricionistas, o programa garante alinhamento de processos e cultura. Conta ainda com o *Projeto Mentoring*, que prepara esses profissionais para assumirem mais protagonismo desde o primeiro estágio de liderança, adquirindo conhecimentos abrangentes em relação às operações do Assaí e visão sistêmica dos negócios da Companhia, o que contribui para que tenham melhor desempenho nos processos de seleção do Programa *Trainee de Operações*. Em 2023, mais de 7.300 colaboradores participaram dessa trilha, em um total de 79 mil horas de treinamento.



PROGRAMA DONO DO NEGÓCIO

Destinado aos gerentes de loja, oferece conteúdos técnicos e de gestão operacional para aperfeiçoar os comportamentos da liderança e promover o autodesenvolvimento em temas essenciais. Capacita os gerentes para lidarem com as responsabilidades de administrar lojas com faturamentos consideráveis, algumas situadas em regiões mais remotas, onde o gerente é o principal representante da Companhia.

PROGRAMA ACELERAR

Voltado para subgerentes de loja, fornece ferramentas e desenvolve habilidades para que esses profissionais aperfeiçoem suas práticas de gestão, qualificando-os para assumirem a função de gerente. A preparação dos líderes para enfrentar os desafios operacionais e culturais do negócio tem sido aprimorada ao longo do tempo, com a introdução de novos conteúdos que refletem as transformações internas da Companhia.

Em 2023, a *Universidade Assaí* lançou a primeira turma de Formação de Lideranças do Corporativo, destinado inicialmente a gerentes. A iniciativa visa ao desenvolvimento de gestores humanizados, engajados e alinhados ao crescimento da empresa. Outro treinamento focado na liderança é a *Capacitação para Formação de Porta-Voz para Diretoria*, que prepara diretores para atuarem como interlocutores da Companhia junto à imprensa e à sociedade, especialmente em momentos de gestão de crise, além de capacitar sobre técnicas de apresentação, comunicação clara com o time e formas de replicar a cultura e as diretrizes da empresa. Em 2023, 41 diretores participaram dessa formação.

Também merece destaque o *Programa de Formação de Gerentes Regionais de Operações*, que tem como foco profissionais que gerenciam grupos de lojas, ajudando a fortalecer a visão sistêmica e a estratégia regional. Nos dois módulos realizados em 2023, foi abordado o tema *Liderança Inspiradora e Inclusiva*, ressaltando o papel dessa liderança sênior de loja na gestão de pessoas, no engajamento e no respeito à diversidade e à inclusão.



GROWTH OPPORTUNITIES

Consistent with its commitment to ensuring that business growth also represents employee growth, the Company prioritizes internal recruitment. Thus, all vacancies in stores, offices, and Distribution Centers are offered preferably to employees. Additionally, the Company prepares employees through trainee programs, which provide visibility to career plans and allow for identifying real growth opportunities within the Company.

These initiatives are considered an important differentiator because, in addition to increasing engagement, they bring operational benefits by helping disseminate knowledge about the wholetailer segment and the business model. They also accelerate adaptation and performance in a new role since employees are already familiar with the Company's working methods. A proof of the success of these programs is their talent retention rate, which is four times higher than that of conventional programs with external candidates.

The trainee programs were developed to accelerate employees' career growth and meet the demand for leadership and specialist positions in key business areas, such as Commercial and Operations.

In 2019, the Commercial Trainee Program was launched, aimed at employees from all areas who wished to redirect their careers to the commercial sector. After passing an internal selection process, participants entered a 24-month training program, during which they developed skills and became familiar with the processes in the area. At the end, they were placed in positions such as Commercial Assistant III or Junior Buyer.

Created in 2012, the Operations Trainee Program prepares and trains employees for the position of assistant manager in stores across Brazil. The target audience is section heads and Distribution Center supervisors. It lasts for 12 months, with theoretical training, knowledge exchange, and practical work. Widely recognized within the Company, the initiative is successful to the point that all store assistant managers come from the program.

All areas of the Company are involved in the programs, participating in content development. In some necessary training topics, such as basic tax policy, the programs involve collaboration with specialized consultancies.

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Coerente com o compromisso de fazer com que o crescimento do negócio também represente o crescimento dos colaboradores, a Companhia tem a política de priorizar o aproveitamento interno. Assim, todas as vagas em lojas, escritórios e Centros de Distribuição são oferecidas preferencialmente aos colaboradores. Além disso, a Companhia prepara os colaboradores com programas de *trainees*, que dão visibilidade ao plano de carreira e permitem identificar possibilidades reais de crescimento dentro da empresa.

Essas iniciativas são consideradas um diferencial importante, pois além de aumentarem o engajamento, trazem ganhos para a operação, já que ajudam a disseminar o conhecimento do segmento de atacarejo e do modelo de negócio. E ainda aceleram a adaptação e a performance em uma nova função, pois os colaboradores já estão acostumados com a forma de trabalhar da empresa. Uma prova do sucesso desses programas é sua taxa de retenção de talentos quatro vezes superior à dos programas convencionais com candidatos externos.

Os programas de *trainees* foram desenvolvidos para acelerar o crescimento de carreira dos colaboradores e atender à demanda por postos de liderança e de especialista nas áreas-chave do negócio, como Comercial e Operações.

Em 2019 foi realizado o *Programa Trainee Comercial*, voltado a colaboradores de todas as áreas que desejasse-

redirecionar suas carreiras para o setor comercial. Depois de aprovados em um processo seletivo interno, os participantes ingressaram em uma formação com duração de 24 meses, durante a qual desenvolveram competências e se familiarizaram com os processos da área. No final, foram alocados em posições como Assistente Comercial III ou Comprador Jr.

Criado em 2012, o *Programa Trainee de Operações* prepara e capacita colaboradores para o posto de subgerente em lojas espalhadas pelo Brasil. O público-alvo são chefes de seção e encarregados dos Centros de Distribuição. Tem duração de 12 meses, com capacitação teórica, troca de conhecimentos e trabalho prático. Amplamente reconhecida dentro da empresa, a iniciativa é bem-sucedida ao ponto de que todos os subgerentes de loja são oriundos do programa.

Todas as áreas da empresa estão envolvidas nos programas, participando da construção dos conteúdos. Em alguns temas necessários à formação, como tributos básicos, por exemplo, os programas contam com a colaboração de consultorias especializadas.

NÚMERO DE COLABORADORES(AS) FORMADOS(AS) PELO PROGRAMA TRAINEE DE OPERAÇÕES

NUMBER OF EMPLOYEES TRAINED BY OPERATIONS TRAINEE PROGRAM

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------|------|------|------|------|
| 36 | 58 | 64 | 198 | 80 |



Diversity and human rights policy

EN

Brazil is diverse and multicultural by nature. And Assaí—as one of the largest private employers in the country—understands that it plays an important role in building a fairer and more equitable society. Therefore, promoting inclusion, valuing diversity, and ensuring human rights are non-negotiable values of the Company's corporate culture. In fact, since 2016, diversity and inclusion have been among the strategic themes validated by the Board of Directors.

Structured over ten years ago, the Diversity Program is the driving force behind initiatives aimed at ensuring equal rights and development and career opportunities for all individuals. The program is structured around six priority themes—gender, race, LGBTQIA+, persons with disabilities, Generations, and Migrants & Refugees. The Program aims to strengthen governance regarding this theme, foster an inclusive culture, and position the brand as an inclusive and diverse Company.

For each theme, initiatives are conducted to generate knowledge, raise awareness, and to combat biases and stereotypes that permeate culture and society, leading to discrimination and inequality of opportunities. Within the program's scope, Assaí University offers exclusive content on these topics in the form of courses, podcasts, videos, and relationship and coexistence guides.

In 2020, this theme gained greater prominence with the launch of the Diversity and Human Rights Policy, which establishes guidelines related to these issues. Directed at both internal and external audiences, the document reaffirms Assaí's fight against any discrimination, be it based on race, color, sexual orientation, gender identity, language, religion, opinions political or otherwise, national or social origin, economic status, birth, or any other characteristic. The text aligns with the principles in the Universal Declaration of Human Rights by the United Nations (UN) and other public commitments assumed by the Company.

To reinforce this approach and eradicate unacceptable behaviors related to these themes, Assaí conducts a series of campaigns, educational actions, training sessions, and awareness efforts.

Thus, there is a strong investment in leadership training on human rights issues to ensure they do not perpetuate stereotypes, thereby deterring discriminatory behaviors within their teams. After all, leaders are essential multipliers for strengthening an inclusive organizational culture and providing a psychologically safe environment for all. The theme is part of the training curriculum for Assaí University's leadership programs, such as the trainee program, Acelerar (Speed), Crescer (Grow), and Donos do Negócio (Business Owners).

To better understand the profile of its employees and the range of their diversity, in 2022 the Company conducted the first Diversity Census in partnership with the Instituto Identidades do Brasil (ID_BR)—a non-profit organization that helps accelerate the promotion of racial equality in the job market. The study had the voluntary participation of 56.4% of employees and generated important information about origin, culture, economic and social conditions, sexual orientation, and various other demographic data, enabling deeper diagnostics and mapping of priorities and specific actions.

In 2024, the second Diversity Census was conducted. In addition to an accessible version in Libras (Brazilian Sign Language), it expanded the questions to address themes related to persons in situations of forced displacement, such as migrants and refugees. This edition had the voluntary participation of 80% of employees.

Starting in 2022, diversity actions have been guided by the new concept "Pessoas Diferentes, Oportunidades Iguals" ("Different People, Equal Opportunities"), which permeates the entire Strategic Diversity Plan and its four pillars of action: theme governance; positioning the brand as an inclusive and diverse Company; promoting culture; and affirmative actions focused on development and inclusion.

POLÍTICA DE DIVERSIDADE e direitos humanos

O Brasil é diverso e multicultural por natureza. E o Assaí — como um dos maiores empregadores privados do país — entende que desempenha um papel importante na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Assim, a promoção da inclusão, a valorização da diversidade e a garantia aos direitos humanos são valores inegociáveis da cultura corporativa. Por sinal, desde 2016, diversidade e inclusão estão entre os temas estratégicos validados pelo Conselho de Administração.





Estruturado há mais de dez anos, o *Programa de Diversidade* é a força motriz para a execução de iniciativas visando garantir igualdade de direitos e oportunidades de desenvolvimento e carreira a todas as pessoas. O programa está estruturado em torno de seis temas prioritários — gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, Gerações e Migrantes & Refugiados. O Programa tem como objetivo fortalecer a governança do tema, a cultura inclusiva e o posicionamento da marca como empresa inclusiva e diversa.

Para cada tema são conduzidas iniciativas que visam gerar conhecimento, conscientização e combate de vieses e estereótipos que permeiam a cultura e a sociedade e levam à discriminação e à desigualdade de oportunidades. No âmbito do programa, a Universidade Assaí oferece conteúdos exclusivos sobre esses temas na forma de cursos, podcasts, vídeos, além de guias de relacionamento e convivência.

Em 2020, a temática passou a ter maior força com o lançamento da *Política de Diversidade e Direitos Humanos*, que estabelece diretrizes relacionadas a essas questões. Dirigido aos públicos internos e externos, o documento reafirma o combate do Assaí a qualquer tipo de discriminação, seja ela de raça, cor, orientação sexual, identidade de gênero, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, condição econômica, nascimento, ou qualquer outra característica. O texto está alinhado aos princípios presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU) e demais compromissos públicos assumidos pela Companhia.

Para reforçar essa linha de atuação e erradicar comportamentos não aceitáveis relacionados a essas temáticas, o Assaí realiza uma série de campanhas, ações educativas, treinamentos e sensibilizações.

Assim, há um forte investimento na formação de lideranças em questões de direitos humanos, para que não reproduzam estereótipos e, assim, inibam condutas discriminatórias em suas equipes. Afinal, os líderes são multiplicadores essenciais para o fortalecimento de uma cultura organizacional inclusiva e um ambiente de segurança psicológica para todos. O tema faz parte da grade de formação dos programas de liderança da Universidade Assaí, como *trainee*, *Acelerar*, *Crescer* e *Donos do Negócio*.

Para conhecer melhor o perfil e a amplitude da diversidade dos colaboradores, em 2022 a Companhia realizou o primeiro Censo de Diversidade, em parceria com o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) — organização sem fins lucrativos que auxilia na aceleração da promoção da igualdade racial no mercado de trabalho. O estudo teve a participação espontânea de 56,4% dos colaboradores e gerou

informações importantes sobre origem, cultura, condições econômicas e sociais, orientação sexual e vários outros dados demográficos, possibilitando aprofundar os diagnósticos e mapear prioridades e ações específicas.

Em 2024, foi realizado o segundo Censo de Diversidade. Além de contar com versão acessível em Libras, ampliou o questionamento ao abordar temas voltados a pessoas em situação de deslocamento forçado, como migrantes e refugiados. Essa edição contou com a participação espontânea de 80% dos colaboradores.

A partir de 2022, a atuação em diversidade passou a ser orientada pelo novo conceito “Pessoas Diferentes, Oportunidades Iguais”, que permeia todo o Planejamento Estratégico de Diversidade e seus quatro pilares de atuação: governança do tema; posicionamento da marca como empresa inclusiva e diversa; promoção da cultura; e ações afirmativas com foco em desenvolvimento e inclusão.

O Programa de Diversidade do Assaí, estruturado há mais de dez anos, promove igualdade de direitos e oportunidades profissional em torno de seis temas prioritários: gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, Gerações e Migrantes & Refugiados.

Assaí's Diversity Program, structured for over ten years, promotes equal rights and professional opportunities across six priority themes: gender, race, LGBTQIA+, people with disabilities, generations, and migrants & refugees.



SELECTION PROCESS

All vacancies on the Gupy platform—a human resources solution that uses artificial intelligence to optimize employee hiring—are directed towards minority groups. Besides evaluating the knowledge, competencies, and skills required for each position, the candidate selection also aims to increase the participation of these groups in the team, reflecting the diversity of Brazilian society.

To strengthen its positioning and intensify affirmative actions to increase the representation of diverse groups, the Company promotes Talent Banks for people over 50, Women, and Diverse Talent. Additionally, strategically, it sponsors and participates in fairs and events focused on the employability of minority groups, such as employability fairs, the DiverS/A Fair, the Racial Employability Forum, among other initiatives.

DIVERSITY WEEK

Held since 2017, it aims to intensify actions on diversity, inclusion, and human rights through actions, lectures, training, and experiences that allow for deeper understanding and knowledge of these themes. Notably, the 8 editions included the participation of senior leadership and the establishment and consolidation of major diversity commitments and partnerships, such as: the 7 Principles of Women's Empowerment; the Business Coalition for Ending Violence Against Women and Girls; the Forum of Companies and LGBT+ Rights; the Business Initiative for Racial Equality; among others.

DIVERSITY AMBASSADORS

A group formed by over 200 people from different roles and positions who promote inclusion, respect, and appreciation of diversity in stores and Distribution Centers (DCs), supporting the implementation of diversity calendar actions such as Women's Week, Diversity Week, awareness and engagement actions to increase the number

of people in training, conducting the Census, among others. Since 2022, the group has participated in training on various topics and literacy agendas.

DIVERSITY DIALOGUES

An agenda connected to the annual calendar and recognized by the market, organizations (such as the UN), and stakeholders, providing knowledge, awareness, and visibility on inclusion and diversity both on the Company's internal channels and external ones (LinkedIn, Facebook, and Instagram). The agenda consists of actions such as videos, lectures, internal and external communications, and affirmative actions with entities that promote the representation of the various groups inherent to the Company's areas of action.

DIVERSITY AND HUMAN RIGHTS CLAUSE

Aims to align and reinforce with all partner companies and/or service providers, Assai's position on diversity, providing guidance regarding behaviors that are not tolerated and those that are encouraged, as well as the role of each leader in promoting this theme among their employees. It provides for sanctions and contract termination in case of non-compliance in all existing contracts with service provider partners.

DIVERSITY AND INCLUSION HANDBOOK

Outlines the Company's position and defines what is expected in terms of diversity, inclusion, and human rights.



PROCESSO SELETIVO

Todas as vagas da plataforma Gupy — solução de recursos humanos que utiliza inteligência artificial para otimizar a contratação de colaboradores — são direcionadas para grupos minorizados. Além de avaliar os conhecimentos, as competências e as habilidades necessários a cada cargo, a seleção de candidatos também procura ampliar a participação desses grupos no time, refletindo a diversidade da sociedade brasileira.

Para fortalecer seu posicionamento e intensificar ações afirmativas para elevar a representatividade de grupos diversos, a Companhia divulga Bancos de Talento para pessoas 50+, Mulheres e Talentos Diversos. E também, de forma estratégica, patrocina e participa de feiras e eventos com foco na empregabilidade de grupos minorizados, como feirões de empregabilidade, Feira DiverS/A, Fórum de Empregabilidade Racial, entre outras iniciativas.

SEMANA DA DIVERSIDADE

Realizada desde 2017, tem como objetivo intensificar as ações de diversidade, inclusão e direitos humanos por meio de ações, palestras, treinamentos e vivências que permitem o aprofundamento e o conhecimento dos temas. De forma emblemática, as 8 edições contaram com a participação da alta liderança e a adesão e a consolidação dos principais compromissos e parcerias de diversidade, como: os 7 Princípios de Empoderamento das Mulheres; a Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência contra Mulheres e Meninas; o Fórum de Empresas e Direitos LGBT+; a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial; entre outros.

EMBAIXADORES DA DIVERSIDADE

Grupo formado por mais de 200 pessoas, de diferentes cargos e posições, que atuam na promoção da inclusão, do respeito e da valorização da diversidade nas lojas e nos CDs, apoiando a

realização das ações do calendário de diversidade, como a Semana da Mulher, a Semana da Diversidade e ações de divulgação e engajamento para ampliar o número de pessoas em treinamento, realização de Censo, entre outros. Desde 2022, o grupo participa de treinamentos em diversos temas e agendas de letramento.

DIÁLOGOS SOBRE DIVERSIDADE

Agenda conectada ao calendário anual e reconhecida pelo mercado, por organizações (como a ONU) e *stakeholders*, que proporciona conhecimento, conscientização e visibilidade sobre inclusão e diversidade tanto nos canais internos da Companhia quanto nos externos (LinkedIn, Facebook e Instagram). A agenda é composta por ações como vídeos, palestras, comunicados internos e externos, ações afirmativas junto a entidades que promovem a representatividade dos diversos públicos inerentes às frentes de atuação da empresa.

CLÁUSULA DE DIVERSIDADE E DIREITOS HUMANOS

Tem como objetivo alinhar e reforçar junto a todas as empresas parceiras e/ou prestadores de serviços o posicionamento do Assaí em relação ao tema de diversidade, orientando sobre comportamentos que não são tolerados e o que é incentivado, bem como sobre o papel de cada líder na multiplicação do tema para seus colaboradores(as). Prevê sanções e rescisão contratual em caso de descumprimento em todos os contratos existentes de parceiros prestadores de serviço.

CARTILHA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Traz o posicionamento da Companhia e define o que é esperado em termos de diversidade e inclusão e direitos humanos.



Em 2024, as mulheres ocupavam 25% das posições de liderança.

In 2024, women held 25% of leadership positions.

GENDER

Assaí has been intensifying its actions to promote gender equity and increase female representation at all hierarchical levels. Since 2012, the Company has adopted measures to increase the participation of women in leadership positions, with progress targets tied to the variable compensation of eligible leadership positions. As a result, in 2024, women occupied 25% of leadership positions and two of the nine seats on the Board of Directors.

In 2023, the Company launched the Gender Self-Declaration Campaign, accompanied by specific communication and a Guidance Manual to support the initiative and drive participation. This initiative allowed for the review and update of people management systems, adopting concepts that incorporate the full diversity of gender, aiming to guide future actions of awareness, literacy, equity of opportunities, and rights for trans and non-binary people. Additionally, the selection process was enhanced, offering candidates various identity markers on the digital selection platform.

To combat all forms of gender-based violence, since 2018, training and actions have been conducted throughout the year, especially during the Agosto Lilás Campaign, which launched several training sessions focused on combating moral and sexual harassment, as well as an Action Protocol for cases of violence against women, ensuring access to information and guiding actions in such cases. To consolidate its commitment to combating all forms of gender-based

violence, Assaí participates, in partnership with the Business Coalition to End Violence Against Women and Girls, in the Annual 21 Days of Activism Against Gender-Based Violence Campaign.

Women's Week, created in 2019 to celebrate International Women's Day (March 8), also stands out, promoting discussions among specialists, leaders, and employees to disseminate knowledge on topics impacting gender equity and women's empowerment.

Focusing on women's development and empowerment, the Gender Equity Journey was launched, featuring online paths with three action fronts: Training Focused on Developing Female Leadership; Parenting, Motherhood and Fatherhood; and, lastly, the Responsible Masculinities Path. Continuing these actions, in 2024, the Female Leadership Training, an online training program, was launched exclusively for developing 50 women working in stores and DCs.

In parallel with these initiatives, Assaí has joined important movements to promote gender equality and combat violence, such as the Business Coalition to End Violence Against Women and Girls, the Women's 360 Commitment Movement, and the 7 Women's Empowerment Principles (WEPs) by UN Women. The Company also solidified a partnership with the Positive Women Project, contributing to the development of women and the dissemination of opportunities at Assaí.

GÊNERO

O Assaí vem intensificando suas ações para promover a equidade de gênero e ampliar a representatividade feminina em todos os níveis hierárquicos. Desde 2012, a empresa adota medidas para aumentar a participação de mulheres em postos de liderança, com metas de progresso atreladas à remuneração variável dos cargos de liderança elegíveis. Como resultado, em 2024, elas ocupavam 25% das posições de liderança.

Em 2023, a Companhia lançou a *Campanha de Autodeclaração de Gênero*, acompanhada por uma comunicação específica e um Guia de Orientação para apoiar e engajar todas as pessoas a participarem da ação. A iniciativa permitiu rever e atualizar os sistemas de gestão de pessoas, adotando conceitos que incorporam toda a diversidade de gênero, com o objetivo de nortear futuras ações de conscientização, letramento, equidade de oportunidades e direitos de pessoas trans e não binárias. Além disso, o processo seletivo foi aprimorado, com a disponibilização aos candidatos de diversos marcadores identitários na plataforma digital de seleção.

Com o objetivo de combater todos os tipos de violência de gênero, desde 2018 são realizados treinamentos e ações ao longo do ano, em especial durante a Campanha Agosto Lilás, que lançou vários treinamentos voltados ao combate aos assédios moral e sexual, bem como um Protocolo de Atuação para casos de violência contra mulheres, visando garantir o acesso à informação e orientar a atuação em casos de violência. Para consolidar o compromisso no combate a toda forma de violência de gênero, o Assaí participa — em parceria com a Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência contra Mulheres

e Meninas — da Campanha Anual 21 Dias de Ativismo pelo Fim da Violência contra a Mulher.

Também deve ser destacada a Semana da Mulher, criada em 2019 para comemorar o Dia Internacional da Mulher (8 de março), que promove discussões entre especialistas, lideranças e colaboradores para disseminar conhecimento sobre temas que impactam os avanços da equidade de gênero e do empoderamento feminino.

Com foco no desenvolvimento e no empoderamento das mulheres, foi lançada a Jornada a Equidade de Gênero, que contou com trilhas *on-line* contendo três frentes de atuação: Treinamento com Foco no Desenvolvimento da Liderança Feminina; Parentalidade, Maternidade e Paternidade; e, por fim, Percurso de Masculinidades Responsáveis. Em continuidade a essas ações, em 2024 foi lançada a Formão de Liderança Feminina, um treinamento, também *on-line*, focado exclusivamente no desenvolvimento de 50 mulheres que atuam nas lojas e nos CDs.

Paralelamente, o Assaí aderiu a movimentos importantes para a promoção da igualdade de gênero e o combate à violência, como a Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência contra Mulheres e Meninas, o Compromisso Movimento Mulher 360 e os 7 Princípios de Empoderamento da Mulher (ERPs), da ONU Mulheres. Também consolidou parceria com o Projeto Mulheres Positivas, no qual pode contribuir com o desenvolvimento de mulheres e a divulgação de oportunidades do Assaí.

A PARTICIPAÇÃO FEMININA

WOMEN'S PARTICIPATION

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| No total de postos de trabalhos / In total workforce | 48% | 49% | 49% | 49,6% |
| Em cargos de gerência / In management positions | 16,9% | 25,8% | 25,2% | 25,8% |
| Em cargos de média liderança / In middle management positions | 39,5% | 40,4% | 40,4% | 43,8% |

RACE

Among practical actions, the Company conducts various training sessions and workshops aimed at combating structural racism. Additionally, it promotes training on unconscious biases and service protocols for all front-end employees who work as cashiers, customer service, loss prevention, asset security, and leaders from all sections.

Another important document is the Anti-Racism Manual, which presents concepts and guidelines that should be known and put into practice by everyone to continue transforming Assaí into an increasingly inclusive Company representative of the diversity present in society. The handbook provided to newly hired employees and service providers.

The Company's commitment to racial equality is also evident in these two numbers: 67.7% of employees and 45.8% of leaders self-identified as black, according to data from the 2024 RAS. This commitment is also reinforced by adherence to the Sim à Igualdade Racial (Yes to Racial Equality) Award from the Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), and the Business Initiative for Racial Equality. The Company also sponsors the Sim à Igualdade Racial Award and Forum, in addition to supporting the International Forum of Companies for Racial Equality, reaffirming its position as an active agent in promoting equity.

**Em 2024, 67,7%
dos colaboradores e
45,8% dos líderes se
autodeclararam negros.**

In 2024, 67.7% of employees and 45.8% of leaders self-identified as black.



RAÇA

Entre as ações práticas, a empresa realiza diversos treinamentos e *workshops* voltados ao combate ao racismo estrutural. Além disso, promove capacitações sobre vieses inconscientes e protocolos de atendimento para todos os colaboradores de frente de caixa, atendimento ao cliente, prevenção de perdas, segurança patrimonial e lideranças de todas as seções.

Outro documento importante é o Manual Antirracista, que apresenta conceitos e orientações que devem ser conhecidos e colocados em prática por todos para continuar transformando o Assaí em uma empresa cada vez mais inclusiva e representativa da diversidade presente na sociedade. É entregue aos colaboradores recém-contratados e aos prestadores de serviços.

O compromisso da Companhia com a igualdade racial também fica claro nestes dois números: 67,7% dos colaboradores e 45,8% dos líderes se auto-declararam negros, segundo dados do RAS 2024. Esse compromisso também é reforçado pela adesão ao Prêmio Sim à Igualdade Racial, do Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), e à Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. A empresa também patrocina o Prêmio e o Fórum Sim à Igualdade Racial, além de apoiar o Fórum Internacional de Empresas pela Igualdade Racial, reafirmando sua posição como agente ativo na promoção dessa equidade.



PERFIL RACIAL DOS COLABORADORES

RACIAL COMPOSITION OF EMPLOYEES

| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Fem | Masc | Fem | Masc | Fem | Mas | Fem | Masc |
| Número de colaboradores de raça/etnia negra <i>Number of Employees of Black Race/Ethnicity</i> | 18.752 | 20.316 | 23.793 | 25.233 | 25.626 | 27.010 | 29.143 | 29.858 |
| Número de colaboradores de raça/etnia amarela <i>Number of Employees of Asian Race/Ethnicity</i> | 668 | 487 | 749 | 579 | 718 | 539 | 890 | 602 |
| Número de colaboradores de raça/etnia branca <i>Number of Employees of Indigenous Race/Ethnicity</i> | 8.011 | 8.178 | 10.643 | 10.635 | 12.911 | 13.234 | 13.086 | 13.147 |
| Número de colaboradores de raça/etnia indígena <i>Number of Indigenous employees</i> | 111 | 188 | 104 | 225 | 105 | 207 | 168 | 305 |
| Raça/etnia não informada <i>Race/Ethnicity Not Disclosed</i> | 1.476 | 1.636 | 1.847 | 2.216 | 0 | 0 | 0 | 2 |

LGBTQIA+

To promote a safe and welcoming environment for all people of all gender identities and sexual orientations, the Company regularly carries out actions, partnerships, and initiatives that promote visibility, inclusion, and awareness of the importance of respect and equal opportunities for people in the LGBTQIA+ community.

Among the main actions, notable ones include benefit equality, the availability of the social badge—which allows the use of a person's chosen name regardless of the status of their official ID—and the use of bathrooms according to gender identity. Assaí University offers inclusive training and guides, as well as an exclusive pathway on how to combat LGBTphobia.

In partnership with the Instituto Mais Diversidade, Assaí developed a training and mentoring pathway for leaders and teams, focusing on the inclusion and awareness of trans people. Additionally, it launched the Employability and Trans Visibility pathway.

The Company also sponsors and supports actions that generate development, employability, and guarantee rights and equal opportunities for LGBTQIA+ people, such as:

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTQIA+

Assaí adheres to this commitment, which promotes LGBTQIA+ respect and rights both in society and the corporate environment.

TRANSEMPREGOS

It has the largest database and resume bank in this segment. This partnership focuses on generating employability for transgender people in Brazil, facilitating the hiring of trans people.

FEIRA DIVERS/A

An event that connects LGBTQIA+ professionals of all generations with companies aiming to increase the diversity of their teams. In 2023, Assaí was the sponsor and host of the initiative in Belém (PA), participating in the employability fair and the event at the Federal University of Pará (UFPA) and the Public Ministry. Through lectures, Assaí provided knowledge, awareness, and best practices to all participants and local companies.

In São Paulo, the Company participated in the employability fair and discussion groups for the LGBTQIA+ community.

The result of these initiatives was a 41% increase in the participation of trans people in Assaí's workforce in the first quarter of 2023 compared to the same period of the previous year. This indicator is based on the self-declared option for usage of a social badge. The annual comparison between 2022 and 2021 showed an even more significant increase, exceeding 48%.



Em 2024, entre profissionais que trabalham no Assaí

5,9%
se declararam
LGBTQIA+

571
se declararam
transgênero

24
autodeclararam
travestis

In 2024, of the professionals working at Assaí 5.9% self-identified as LGBTQIA+; 571 self-identified as transgender; 24 self-declared as travestis.

LGBTQIA+

Para promover um ambiente seguro e acolhedor a todas as pessoas de todas as identidades de gênero e orientações sexuais, a Companhia realiza regularmente ações, parcerias e iniciativas que promovem a visibilidade, a inclusão e a conscientização sobre a importância do respeito e da igualdade de oportunidades para pessoas da comunidade LGBTQIA+.

Entre as principais ações, destacam-se a isonomia de benefícios, a disponibilização do crachá social — que permite o uso e a tratativa pelo nome social independentemente da retificação de seus documentos — e o uso de banheiros conforme a identidade de gênero. A Universidade Assaí oferece treinamentos e guias inclusivos, além de uma trilha exclusiva sobre como combater a LGBTfobia.

Em parceria com o Instituto Mais Diversidade, o Assaí desenvolveu uma trilha de treinamento e mentoria para a liderança e as equipes com foco na inclusão e na conscientização de pessoas trans. Além disso, lançou a trilha Empregabilidade e Visibilidade Trans.

A empresa também patrocina e apoia ações que geram desenvolvimento, empregabilidade e garantia de direitos e igualdade de oportunidades às pessoas LGBTQIA+, como:

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTQIA+

O Assaí aderiu a esse compromisso, que promove o respeito e os direitos LGBTQIA+ tanto na sociedade quanto no ambiente corporativo.

TRANSEMPREGOS

Possui o maior banco de dados e currículos desse segmento. Parceria com foco em gerar empregabilidade para pessoas transgêneros no Brasil, para viabilizar a contratação de pessoas trans.

FEIRA DIVERS/A

Encontro que conecta profissionais LGBTQIA+ de todas as gerações a empresas que almejam aumentar a diversidade de suas equipes. Em 2023, o Assaí foi patrocinador e anfitrião da iniciativa em Belém (PA), onde participou da feira de empregabilidade e do evento na Universidade Federal do Pará (UFPA) e no Ministério Público. Por meio de palestras, o Assaí levou conhecimento, conscientização e boas práticas a todos os participantes e empresas locais.

Em São Paulo, a Companhia marcou presença na feira de empregabilidade e nas rodas de conversa para pessoas da comunidade LGBTQIA+.

O resultado dessas iniciativas foi o aumento de 41% na participação de pessoas trans no quadro de colaboradores do Assaí no primeiro trimestre de 2023 em comparação com o mesmo período do ano anterior. O indicador tem como base a opção autodeclarada pelo uso de crachá social. No comparativo anual entre 2021 e 2022, o aumento foi ainda mais expressivo, superando 48%.



PERSONS WITH DISABILITIES

Assaí has distinguished itself as one of the companies that most invest in the inclusion of persons with disabilities in Brazil. All stores are opened with 5% of their workforce being professionals with disabilities, as required by the Quota Law (No. 8.213/91). The valuing and inclusion of these individuals go beyond hiring practices, extending also to accessibility and development and career growth programs.

Among the most important initiatives is the *Protagonize Your Career* training pathway—created in 2020 in partnership with specialized companies. It is an accessible and personalized development program that aims to continuously empower employees with disabilities.

The program had 511 participants in 2023, when Assaí launched the second module focusing on topics such as Self-Knowledge, Assertive Communication, and Conflict Management, using resources like livestreams, videos, and an electronic magazine.

Assaí University offers Brazilian Sign Language courses to enable colleagues to better communicate with deaf employees. Additionally, the Company ensures accessibility in its units, uses subtitles and/or a Libras translator in videos and internal materials, maintains a robust calendar of diversity-focused actions, and allocates profits from the sale of eco-friendly bags to 50 health support entities nationwide, such as the Associação de Assistência à Criança Deficiente—Care Association for Children with Disabilities (AACD).

Stores are prepared to provide the best shopping experience for persons with autism, with a properly signposted priority queue. Moreover, the Company conducts training for employees, reinforcing care and support for persons with disabilities and neurodivergent individuals.

Support for persons with disabilities also occurs through participation in movements and events that prioritize the inclusion of employees with disabilities in the job market and in society as a whole, such as the Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS), which Assaí is a signatory of; the Câmara Paulista para Inclusão da Pessoa com Deficiência, which promotes debate on the professional inclusion of persons with disabilities and conducts actions to guarantee the right to formal work; and the Grupo Talento Incluir, a diversity and inclusion ecosystem focused on persons with disabilities that operates in Brazil and Latin America, offering solutions to accelerate inclusivity actions and their positive impacts.

TECHNOLOGY AND INNOVATION

The profound changes driven by digital evolution in recent years have also significantly impacted the field of accessibility for persons with disabilities. Assaí was the first company in the wholesale sector to implement an important accessibility feature on its websites, blogs, and intranet: the digital assistant Hugo, which translates text content or images with descriptions into Libras, promoting inclusion for its employees and clients.

The use of this tool breaks down communication barriers, promoting the inclusion of persons with hearing disabilities in the digital environment. Developed by the startup Hand Talk, the digital assistant is visually clear—with large hands and an expressive face, facilitating the reading of signs—ensuring effective and comprehensible communication for all, without exception. In 2020, the Company introduced the digital assistant Maya, the translator for the Academia Assaí Bons Negócios website, further strengthening its commitment to digital accessibility.

O Assaí promove a inclusão de pessoas com deficiência de forma ampla e estruturada. A empresa se destaca por iniciativas como o programa "Protagonize sua Carreira", cursos de Libras para colaboradores e participação em movimentos de inclusão no mercado de trabalho.

Assaí promotes the inclusion of people with disabilities in a broad and structured manner. The company stands out for initiatives such as the "Protagonize Your Career" program, Brazilian Sign Language courses for employees, and participation in inclusion movements in the job market.

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

O Assaí tem se destacado como uma das empresas que mais investem na inclusão de pessoas com deficiência no Brasil. Todas as lojas são abertas tendo 5% de profissionais com deficiência em seu quadro de colaboradores, como determina a Lei de Cotas (nº 8.213/91). Porém a valorização e a inclusão dessas pessoas não é feita apenas por meio da contratação, mas também oferecendo acessibilidade e programas de desenvolvimento e crescimento na carreira.

Entre as iniciativas mais importantes está a trilha de treinamento Protagonize sua Carreira — criada em 2020, em parceria com empresas especializadas. É um programa de desenvolvimento acessível e personalizado que visa empoderar continuamente os colaboradores com deficiência.

O programa teve 511 inscritos em 2023, quando o Assaí lançou o segundo módulo com foco em temas como Autoconhecimento, Comunicação Assertiva e Gestão de Conflitos, utilizando recursos como lives, vídeos e revista eletrônica.

A Universidade Assaí oferece cursos de Língua Brasileira de Sinais (Libras) para capacitar os colegas de trabalho a se comunicarem melhor com colaboradores surdos. Além disso, a empresa também assegura acessibilidade em suas unidades, uso de legendas e/ou tradutor em Libras nos vídeos e materiais internos, mantém um robusto calendário de ações voltadas para a diversidade e destina os lucros obtidos com a venda de sacolas retornáveis para 50 entidades de apoio à saúde em todo o país, como a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD).

As lojas estão preparadas para proporcionar a melhor experiência de compra para pessoas com autismo, com fila prioritária devidamente sinalizada. Além disso, a Companhia realiza capacitações para os colaboradores, reforçando o cuidado e o acolhimento às pessoas com deficiência e neurodivergentes.

O apoio às pessoas com deficiência acontece ainda por meio da participação em movimentos e eventos que privilegiam a inclusão de colaboradores(as) com deficiência no mercado de trabalho e na sociedade, como a Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS), da qual o Assaí é signatário; a Câmara Paulista para Inclusão da Pessoa com Deficiência, que promove o debate sobre a inclusão profissional de pessoas com deficiência e realiza ações para a garantia do direito ao trabalho formal, e o Grupo Talento Incluir, um ecossistema

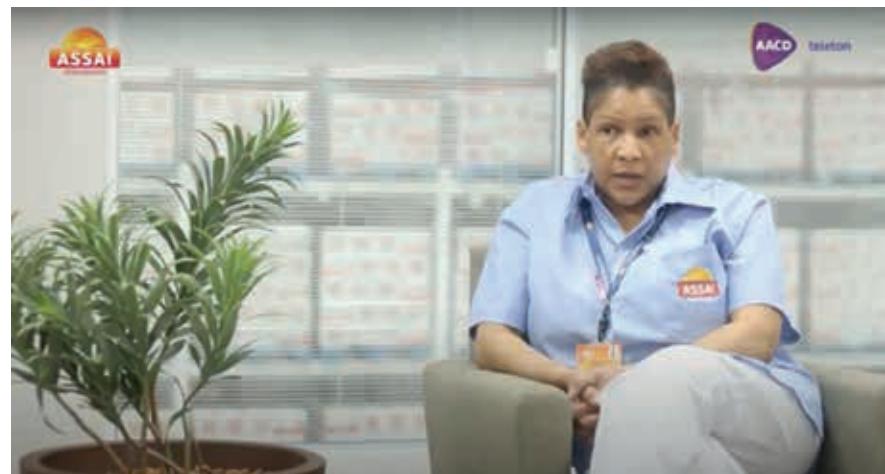


de diversidade e inclusão com foco em pessoas com deficiência que atua no Brasil e na América Latina oferecendo soluções para acelerar as ações de inclusão e seus impactos positivos.

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

As profundas mudanças impulsionadas pela evolução digital nos últimos anos também têm impactado significativamente o campo da acessibilidade para pessoas com deficiência. O Assaí foi a primeira empresa do setor de atacado a implementar um recurso importante de acessibilidade dentro de seus sites, blogs e intranet: o avatar Hugo, que traduz em Libras os conteúdos em texto ou de imagens com descrição, promovendo inclusão para seus colaboradores e clientes.

O uso da ferramenta rompe barreiras de comunicação, promovendo a inclusão de pessoas com deficiência auditiva no ambiente digital. Desenvolvido pela startup Hand Talk, o avatar é visualmente claro — dotado de grandes mãos e um rosto expressivo, facilitando a leitura dos sinais —, o que garante uma comunicação eficaz e compreensível a todos, sem exceção. Em 2020, a empresa introduziu o avatar Maya, a tradutora do site Academia Assaí Bons Negócios, fortalecendo ainda mais seu compromisso com a acessibilidade digital.



PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

PEOPLE WITH DISABILITIES

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Número total de pessoas com deficiência <i>Total number of people with disabilities</i> | 3.231 | 4.098 | 4.372 | 4.594 |
| % de pessoas com deficiência <i>% of people with disabilities</i> | 5,4% | 5,4% | 5,4% | 5,3% |
| Número de pessoas com deficiência em cargos de liderança (gerente e acima) <i>Number of people with disabilities in leadership positions (manager and above)</i> | 7 | 8 | 10 | 9 |
| Ocupação do total dos cargos de liderança por pessoas com deficiência <i>Leadership positions held by people with disabilities as a total percentage</i> | 1,7% | 1,6% | 1,9% | 1,6% |

Hugo é um avatar que traduz em Libras os conteúdos de textos ou de imagens com descrição, promovendo inclusão para os colaboradores e os clientes do Assaí.

Hugo is an avatar that translates the contents of text or images with description into Brazilian sign language, promoting inclusion for its employees and clients.

TRABALHO: UM DIREITO DE TODOS

WORK: A UNIVERSAL RIGHT



GENERATIONS

Valuing the contributions of all generations, promoting coexistence and exchanging experiences among professionals of different ages, is a priority for the Company. Professionals over the age of 50 contribute valuable characteristics to the Company, such as market experience, agility in solving challenges, and a tendency to share their knowledge with team colleagues. Additionally, they showcase behavioral qualities such as resilience and commitment, aiming to build their careers and develop within the business.

In this sense, Assaí has been working significantly to stimulate employability and ensure the hiring of people over 50, reducing the professional barriers faced by this group.

With the aim of stimulating the development of skills and competencies of professionals who wish to return to the job market or gain new opportunities and thus expand the age range of inclusion, the Company launched the 50+ Program in 2022. This initiative was adopted after market studies conducted by Assaí identified that attracting talent becomes more difficult from the age of 50 due to factors such as unconscious biases and inadequate beliefs still prevalent in the job market.

The program began in order to meet a business need that arose when the butcher section was introduced in stores. During the search for experienced professionals, the Company identified that most of the people who best fit the desired profile were over 50 years old, as it is a profession where experience is fundamentally important. Additionally, people in this age group have the maturity to handle day-to-day conflicts and showed high commitment, wanting to help structure the business. It was decided to initiate a specific program for the butcher section. To attract these professionals, an exclusive talent pool was created on the Gupy platform, along with a guidance manual to better prepare HR and leadership to offer the best experience throughout the Company. The initiative was so successful that it was extended to the entire Company.

The 50+ Program remains active throughout the year, with eligible vacancies at all levels and areas of the Company, offering opportunities for those who wish to grow with the Company.

**A atração de talentos
começa a se tornar
mais difícil a partir
dos 50 anos devido a
fatores como vieses
inconscientes e crenças
inadequadas ainda
difundidas no mercado
de trabalho.**

Attracting talent becomes more difficult after the age of 50 due to factors such as unconscious biases and outdated beliefs still prevalent in the job market.



GERAÇÕES

Valorizar a contribuição de todas as gerações, promovendo a convivência e a troca de experiências entre profissionais de diferentes idades é uma prioridade para a Companhia. Profissionais com mais de 50 anos trazem características que contribuem significativamente para a Companhia, como experiência de mercado, agilidade na solução de desafios e uma tendência a compartilhar seus conhecimentos com os demais colegas da equipe. Somado a isso, possuem qualidades comportamentais, como resiliência e comprometimento, buscando construir sua carreira e se desenvolver no negócio.

Nesse sentido, o Assaí vem desenvolvendo um trabalho significativo para estimular a empregabilidade e garantir a contratação de pessoas com mais de 50 anos, reduzindo as barreiras profissionais que esse grupo enfrenta.

Com o objetivo de estimular o desenvolvimento de habilidades e competências de profissionais que desejam voltar ao mercado de trabalho ou conquistar novas oportunidades e assim ampliar a faixa etária de inclusão, em 2022 a Companhia lançou o *Programa 50+*. A iniciativa foi adotada depois que estudos de mercado realizados pelo Assaí identificaram que a atração de talentos começa a se tornar mais difícil a partir dos 50 anos devido a fatores como vieses inconscientes e crenças inadequadas ainda difundidas no mercado de trabalho.

O programa teve início para atender a uma necessidade do negócio, quando a seção de açaougue começou a ser introduzida nas lojas. Durante a busca de profissionais com experiência, a Companhia identificou que a maioria das pessoas que melhor se encaixava no perfil desejado tinha mais de 50 anos, pois é uma profissão em que a experiência tem importância fundamental. Além disso, as pessoas dessa faixa etária têm maturidade para lidar com os conflitos do dia a dia e se mostravam altamente comprometidas, querendo ajudar a estruturar o negócio. Foi decidido iniciar um programa específico para a seção de açaougue. Para atrair esses profissionais, foi criado um banco de talentos exclusivo na plataforma Gupy, além da disponibilização de um guia de orientação para que o RH e a liderança pudessem estar mais preparados para oferecer a melhor experiência em todos os momentos da Companhia. A iniciativa deu tão certo que foi estendida a toda a empresa.

O Programa 50+ permanece ativo durante todo o ano, com vagas elegíveis a todos os níveis e áreas da Companhia, oferecendo oportunidades a quem deseja crescer junto com a empresa.



COLABORADORES COM MAIS DE 50 ANOS EMPLOYEES OVER 50 YEARS OLD

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2.908 | 3.297 | 4.847 | 6.286 | 8.343 |

RECONHECIMENTOS

RECOGNITIONS

As iniciativas de diversidade e inclusão, aliadas a investimentos expressivos em programas de formação e capacitação, reforçam o compromisso da Companhia com o valor *Cuidado com a Nossa Gente*. O reconhecimento externo dessas ações, por meio de premiações e selos, fortalece a marca empregadora do Assaí, eleva a reputação da empresa no mercado e também tem um impacto direto na motivação e na retenção dos colaboradores. Ver a empresa receber essas distinções é um sinal claro de que há oportunidades reais de crescimento, valorização e respeito à diversidade dentro da organização.

The diversity and inclusion initiatives, combined with significant investments in training and development programs, reinforce the Company's commitment to the Cuidado com a Nossa Gente (Caring for Our People) value. The external recognition of these actions, through awards and seals, strengthens Assaí's employer brand, elevates the Company's reputation in the market, and has a direct impact on employee motivation and retention. The Company's attainment of these distinctions underscores that there are real opportunities for growth, appreciation, and respect for diversity within the organization.

SELO GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

GREAT PLACE TO WORK (GPTW) SEAL



Certificação global que reconhece empresas com excelente ambiente de trabalho, baseada em pesquisas com funcionários e avaliação de práticas organizacionais. O selo foi renovado ano a ano após a conquista de 2022 a 2025.

A global certification that recognizes companies with an excellent work environment, based on employee surveys and evaluation of organizational practices. The seal has been renewed every year since gaining certification, from 2022 through 2025.

2022

- **Reconhecimento pelo excelente ambiente de trabalho.**
Recognition for an excellent work environment.

2023

- **7º lugar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar para Pessoas com Deficiência.**
- **9º lugar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar no Varejo.**
- **9º lugar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar para Profissionais 50+.**

7th place in the ranking of Best Workplaces for Persons with Disabilities.

9th place in the ranking of Best Workplaces in Retail.

9th place in the ranking of Best Workplaces for Professionals 50+.

2024

- **7º lugar no Ranking das Melhores Empresas do Varejo.**
- **11º lugar no Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar para Profissionais 50+.**
- **31º lugar no Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar para Mulheres.**
- **17º lugar no Ranking das Melhores Empresas para Trabalhar para Étnico-Racial.**
- **18º lugar no Ranking Nacional entre as Empresas com Mais de 10 mil Colaboradores.**

7th place in the Ranking of Best Workplaces in Retail.

11th place in the Ranking of Best Workplaces for Professionals 50+.

31st place in the Ranking of Best Workplaces for Women.

17th place in the Ranking of Best Workplaces - Ethnic-Racial.

18th place in the Brazilian Ranking among Companies with More than 10,000 Employees.

2025

- **Certificação pelo 4º ano consecutivo / Certification for 4th year running.**



IGPTW B3

IGPTW B3

Índice que reúne empresas certificadas GPTW listadas na bolsa de valores brasileira (B3), refletindo qualidade do ambiente de trabalho no mercado financeiro.

An index that brings together GPTW-certified companies listed on the Brazilian stock exchange (B3), reflecting the quality of the work environment in the financial market.

2022

- Inclusão / Inclusion



ÍNDICE DE IGUALDADE DE GÊNERO BLOOMBERG

BLOOMBERG GENDER-EQUALITY INDEX

Avaliação global que mede o compromisso das empresas com a transparência de dados e políticas de equidade de gênero.

A global evaluation that measures companies' commitment to data transparency and gender equity policies.

2023

- Inclusão / Inclusion



MELHORES EMPRESAS PARA PESSOAS LGBTQIA+ TRABALHAREM - HRC EQUIDADE BR

THE BEST COMPANIES FOR LGBTQIA+
PEOPLE TO WORK IN — HRC EQUIDADE BR

Reconhecimento às empresas que se destacam em políticas e práticas inclusivas para a comunidade LGBTQIA+ no ambiente de trabalho.

Award recognizing companies that stand out in inclusive policies and practices for the LGBTQIA+ community in the workplace.

2024

- Pontuação máxima na pesquisa Equidade BR, que analisa políticas, apoio a uma cultura inclusiva, além de treinamentos internos e outras frentes.

Maximum score in the Equidade BR survey, which analyzes policies, support for an inclusive culture, as well as internal training and other areas.

IDIVERSA B3

IDIVERSA B3

IDIVERSA B3

Índice pioneiro na América Latina que avalia e reconhece empresas listadas na B3 com melhores práticas em diversidade e inclusão, especialmente em promover a maior representatividade de mulheres, negros e indígenas em empresas de capital aberto.

A pioneering index in Latin America that evaluates and recognizes companies listed on B3 with the best practices in diversity and inclusion, especially in promoting greater representation of women, black people, and indigenous people in publicly traded companies.

2023

- Inclusão / Inclusion

2024

- Listado / Listed.



PESQUISA DE DIVERSIDADE, EQUITADE E INCLUSÃO - INSTITUTO ETHOS
DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION SURVEY
- ETHOS INSTITUTE

Avaliação nacional que reconhece as melhores práticas empresariais em diversidade e inclusão no Brasil.

National survey recognizing the best business practices in diversity and inclusion in Brazil.

2022

- **3º lugar em destaque na inclusão de pessoas com deficiência.**

Ranked 3rd place for the inclusion of persons with disabilities.

2023

- **1º lugar como a empresa mais inclusiva do setor de varejo.**
- **2º lugar em destaque na inclusão de pessoas com deficiência.**

1st place as the most inclusive company in the retail sector.

Ranked 2nd place for the inclusion of persons with disabilities.



MELHORES EMPRESAS EM PRÁTICAS E AÇÕES DE DIVERSIDADE - INICIATIVA EMPRESARIAL PELA IGUALDADE RACIAL
BEST COMPANIES IN DIVERSITY PRACTICES AND ACTIONS - BUSINESS INITIATIVE FOR RACIAL EQUALITY

Premiação que destaca empresas com melhores práticas na promoção da igualdade racial no ambiente corporativo.

Award recognizing companies with best practices in promoting racial equality in the corporate environment.

2022

- **3º lugar na Categoria 8 (Empresas não-signatárias - Categoria destinada a práticas do mercado em geral).**

3rd place in Category 8 (Non-signatory Companies - Category for general market practices).

2023

- **1º lugar na categoria Engajamento da Cadeia de Valor.**
- **2º lugar na categoria Ascensão de Profissionais Negros.**

1st place in Value Chain Engagement category.

2nd place in Black Professionals' Advancement category.



BRANDON HALL GROUP HCM EXCELLENCE AWARDS

BRANDON HALL GROUP HCM EXCELLENCE AWARDS

Premiação internacional que reconhece as melhores práticas em gestão de capital humano e inovação em treinamento corporativo.

An international award recognizing the best practices in human capital management and innovation in corporate training.

2022

- **Medalha de Prata em Best Strategy For a Corporate Learning University.**

Silver Medal in Best Strategy For a Corporate Learning University.

2023

- **Medalha de Ouro em Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy.**
- **Medalha de Prata como Best Unique or Innovative Learning and Development Program.**

Gold Medal in Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy.

Silver Medal in Best Unique or Innovative Learning and Development Program.

OUTRAS RECOMPENSAS

OTHER AWARDS

2024

- **Certificação Age-Friendly.**
- **Certificação Women on Board.**
- **Certificação Top 3 no Prêmio Sim à igualdade racial.**

Age-Friendly Certification.

Women on Board Certification.

Top 3 Certification in the Sim à igualdade racial Award.

IMPACTO positivo

POSITIVE IMPACT

The business model transformation reflects the commitment to ESG practices through a strategy based on three pillars: Efficient Operations, Development of People and Communities, and Ethical Transparent Management. Assaí established its own institute to engage in entrepreneurship, food security, and sports initiatives. The company joined the UN Global Compact and implemented significant socio-environmental initiatives, prioritizing sustainability and positive social impact across its operations.

A transformação do modelo de negócios reflete o compromisso com práticas ESG através de uma estratégia fundamentada em três pilares: Operações Eficientes, Desenvolvimento de Pessoas e Comunidades, e Gestão Ética e Transparente. O Assaí estabeleceu seu instituto próprio para atuar nas frentes de empreendedorismo, segurança alimentar e esporte. A empresa aderiu ao Pacto Global da ONU e implementou iniciativas socioambientais significativas, priorizando a sustentabilidade e o impacto social positivo em suas operações.



O verdadeiro desenvolvimento sustentável é aquele que beneficia pessoas, comunidades e o planeta de forma integrada e duradoura.

True sustainable development is one that benefits people, communities and the planet in an integrated and long-term way.



Responsible strategy

EN

In recent years, the concept of ESG—an acronym for Environmental, Social, and Governance—has gained significant traction in the corporate world, emerging as a trend increasingly guiding investors' decisions. Studies conducted by institutions such as the University of Oxford and Harvard Business School indicate that companies adopting sustainable and responsible practices are more resilient to crises and market volatility. Moreover, they exhibit superior financial performance in the long term and show a greater capacity to create sustainable value for shareholders, especially during periods of economic uncertainty. The resilience of these companies is attributed to factors such as better risk management, greater investor confidence, and more robust governance practices. Aware of the relevance of ESG, Assaí has been promoting concrete sustainability initiatives.

The new vision includes caring for the environment and operating responsibly, but places greater emphasis—given the Company's

business model—on food and support for entrepreneurship, i.e., on the social front. This new positioning involved a consultation process with leaders, employees, and clients. It took into account instruments such as the United Nations Global Compact, which Assaí joined in December 2023, an initiative that aims to mobilize the international business community to adopt 10 universal principles in the areas of human rights, labor, the environment, and work against corruption. By signing the Compact, the Company also assumed the responsibility of contributing to the achievement of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), part of the UN's 2030 Agenda—a joint effort by countries, companies, institutions, and civil society to ensure human rights, eradicate poverty, combat inequality and injustice, achieve gender equality and women's empowerment, take action against climate change, and address other major challenges of our time.

ESTRATÉGIA responsável

Nos últimos anos, o conceito de ESG — sigla em inglês que significa *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança) — vem ganhando força significativa no universo corporativo, emergindo como uma tendência que orienta cada vez mais as decisões dos investidores. Estudos realizados por instituições como a Universidade de Oxford e a Harvard Business School indicam que empresas que adotam práticas sustentáveis e responsáveis são mais resilientes a crises e volatilidades de mercado. Além disso, apresentam um desempenho financeiro superior no longo prazo e mostram maior capacidade de criar valor sustentável para os acionistas, especialmente em períodos de incerteza econômica. A resiliência dessas empresas foi atribuída a fatores como melhor gestão de riscos, maior confiança dos investidores e práticas mais robustas de governança. Consciente da relevância do ESG, o Assaí tem promovido iniciativas concretas em sustentabilidade.

A nova visão contempla o cuidado com o meio ambiente e uma maneira de operar responsável, mas coloca uma ênfase maior

— dado o modelo de negócio da empresa — na alimentação e no apoio ao empreendedorismo, ou seja, na frente social. Esse novo posicionamento envolveu um processo de consulta a líderes, colaboradores e clientes. E levou em consideração instrumentos como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) — ao qual o Assaí aderiu em dezembro de 2023 —, uma iniciativa que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional a adotar 10 princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Ao assinar o Pacto, a Companhia assumiu ainda a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — que fazem parte da Agenda 2030 da ONU —, um esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil para assegurar os direitos humanos, erradicar a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça, alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento feminino, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros grandes desafios do nosso tempo.



Loja /store 84,
Goiânia Independência (GO).

Usina solar em Goiânia (GO).
Solar power plant in Goiânia (GO).

The new sustainability strategy is founded on three pillars, encompassing the Company's priority topics in order to promote the responsible development of the business. These pillars are based on materiality assessments and are each linked to the priority SDGs for Assaí, which guide how the Company mobilizes efforts and resources in this agenda. The three pillars are:

1. EFFICIENT OPERATIONS

This encompasses innovation in operations and business methods, encouraging best production and commercialization practices with suppliers, and promoting conscious consumption in stores. The goal is to reduce climate impact and ensure fair working conditions throughout the value chain.

MAIN INITIATIVES

- **Climate change**

Improvement of refrigeration technologies and energy efficiency.

- **Waste management**

Proper waste treatment in stores and Distribution Centers.

- **Responsible supply chain**

Fostering of fair working conditions, reduction of biodiversity impacts, and consideration of environmental aspects in supplier evaluations.

2. DEVELOPMENT OF PEOPLE AND COMMUNITIES

Recognizing the crucial role of people in the company's success, this pillar aims to promote prosperity through growth opportunities for employees, entrepreneurs, and the communities where Assaí operates. The company is committed to developing inclusive relationships free from prejudice.

MAIN INITIATIVES

- **Education, training and financial support**

Investment in educational programs for internal and external audiences, encouraging professional development.

- **Diversity, inclusion, and anti-discrimination**

Promotion of an inclusive culture, with programs to combat prejudice and encourage diversity.

- **Assaí Institute**

Local development through support for entrepreneurship, food security, and the promotion of citizenship through sports.

3. ETHICAL TRANSPARENT MANAGEMENT

Assaí believes in ethical and transparent relationships with all its stakeholders, guided by good ESG practices. This is the foundation for developing a long-term vision for the business and establishing consistent relationships with employees, suppliers, clients, social organizations, shareholders, and civil society.

MAIN INITIATIVES

- **Ethics and governance**

- **Privacy and protection of personal data**



A nova estratégia de sustentabilidade está fundamentada em três pilares, que abrangem temas prioritários da Companhia em prol do desenvolvimento responsável do negócio. Cada pilar, baseado em um estudo de materialidade, foi relacionado aos ODS prioritários para o Assaí, que orientam a forma como a empresa mobiliza esforços e recursos nessa agenda. Os três pilares são:

1. OPERAÇÕES EFICIENTES



Abrange a inovação nas operações e no modo de fazer negócios, incentivando as melhores práticas de produção e comercialização com fornecedores e promovendo o consumo consciente nas lojas. O objetivo é reduzir o impacto climático e garantir condições justas de trabalho em toda a cadeia de valor.

PRINCIPAIS INICIATIVAS

- Mudanças climáticas**

Aprimoramento de tecnologias de refrigeração e eficiência energética.

- Gestão de resíduos**

Tratamento adequado de resíduos nas lojas e nos Centros de Distribuição.

- Cadeia de fornecimento responsável**

Incentivo a condições justas de trabalho e redução de impactos na biodiversidade, consideração de aspectos ambientais na avaliação de fornecedores.

2. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E COMUNIDADES



Reconhecendo o papel crucial das pessoas no sucesso da empresa, este pilar visa promover a prosperidade por meio de oportunidades de crescimento para colaboradores, empreendedores e comunidades onde o Assaí atua. A empresa está comprometida em desenvolver relações mais justas, inclusivas e livres de preconceitos.

PRINCIPAIS INICIATIVAS

- Capacitação, treinamento e apoio financeiro**

Investimento em programas educacionais para públicos internos e externos, incentivando o desenvolvimento profissional.

- Diversidade, inclusão e combate à discriminação**

Promoção de uma cultura inclusiva, com programas de combate ao preconceito e de incentivo à diversidade.

- Instituto Assaí**

Desenvolvimento local, por meio do apoio ao empreendedorismo e à segurança alimentar e do estímulo à cidadania através do esporte.

3. GESTÃO ÉTICA E TRANSPARENTE



O Assaí acredita em relacionamentos éticos e transparentes com todos os seus públicos, norteados por boas práticas ESG. Essa é a base para o desenvolvimento de uma visão de longo prazo do negócio e o estabelecimento de relações consistentes com colaboradores, fornecedores, clientes, organizações sociais, acionistas e sociedade civil.

PRINCIPAIS INICIATIVAS

- Ética e governança**

- Privacidade e proteção de dados pessoais**



Assai Institute

EN

In its history of social responsibility initiatives, Assai has always relied on the support of Instituto GPA—a non-profit organization that promotes the strategy and management of GPA's social investments. After the split from the parent company in September 2020, it became necessary to reorganize the Company's social initiatives, leading to the creation of its own corporate institute in 2021, aligned with Assai's characteristics, values, and way of being. The Company's new social organization, the Assai Institute, was launched in March 2022 with the purpose of promoting opportunities and pathways to prosperity for people and communities through three priority areas: entrepreneurship, food security, and sports for citizenship.

The creation of the Assai Institute reflects the importance the Company places on this agenda and reinforces its commitment to making a positive social impact. This step marked the maturation and evolution of Assai's social activities, with guidelines and

strategies defined autonomously, allowing for coordinated actions aligned with the Company's historical commitments.

The proposal for the Institute's formation was carried out through a collaborative and co-creation process. In 2021, after defining the main value drivers such as the Institute's purpose, vision, mission, values, and the three areas of action, the strategic planning process began to determine how the Institute would contribute to these themes.

The planning involved research and diagnosis of the situation and needs in each area, sector benchmarking to identify best practices, interviews with over 30 specialists in various fields, and workshops with the participation of various Company areas. This collaborative effort resulted in the definition of the main investment lines in each area of action, aligning the Institute with the Company's strategic objectives and societal demands.

INSTITUTO Assaí

No histórico de atuação em responsabilidade social, o Assaí sempre contou com o apoio do Instituto GPA — organização sem fins lucrativos que promove a estratégia e a gestão dos investimentos sociais do GPA. Depois da cisão com o grupo controlador em setembro de 2020, surgiu a necessidade de reorganizar a atuação social da Companhia, o que levou, em 2021, à estruturação de um instituto corporativo próprio, alinhado às características, aos valores e ao jeito de ser do Assaí. A nova organização social da Companhia, o *Instituto Assaí*, foi lançada em março de 2022 com o propósito de promover oportunidades e caminhos de prosperidade para pessoas e comunidades a partir de três frentes prioritárias: empreendedorismo, segurança alimentar e esporte para a cidadania.

A criação do *Instituto Assaí* traduz a relevância que a empresa atribui a essa agenda e reforça o compromisso com o impacto social positivo que pretende causar. Esse passo marcou o amadurecimento e a evolução da atuação social do Assaí, com diretrizes e estratégias definidas de maneira autônoma, permitindo uma atuação coordenada e alinhada aos compromissos históricos da Companhia.

A proposta para a formação do Instituto foi realizada por meio de um processo colaborativo e de cocriação. Em 2021, depois da definição dos macrodirecionadores, como propósito, visão, missão, valores e as três frentes de atuação, iniciou-se o processo de planejamento estratégico para determinar como o Instituto contribuiria nessas temáticas.

O planejamento envolveu pesquisas e diagnósticos da situação e necessidades em cada tema, *benchmarking* no setor para identificar as melhores práticas, entrevistas com mais de 30 especialistas em diferentes áreas e *workshops* com a participação de diversas áreas da empresa. Esse esforço colaborativo resultou na definição das principais linhas de investimento em cada uma das frentes de atuação, alinhando o Instituto aos objetivos estratégicos da Companhia e às demandas da sociedade.



Fábio Lavezzi,
Gerente de Sustentabilidade
e Investimento Social.

*Sustainability and
Social Investment Manager.*

O INSTITUTO ASSAÍ CONTA COM UMA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA SÓLIDA, COMPOSTA POR QUATRO ÓRGÃOS:

1. ASSEMBLEIA GERAL

Órgão máximo de deliberação, formado por representantes das instituições mantenedoras Assaí Atacadista e Sol Nascente, em que os associados votam. Reúne-se anualmente e é liderada pelo presidente do Conselho Deliberativo, Belmiro de Figueiredo Gomes.

2. CONSELHO DELIBERATIVO

É a principal instância de orientação, cuja função é estabelecer a estratégia e as diretrizes de investimento dos recursos do Instituto. Formado por no mínimo três membros indicados pela Assembleia Geral.

3. CONSELHO FISCAL

Tem a função de fiscalização e controle das atividades financeiras e administrativas do Instituto, para garantir o cumprimento dos deveres legais. Composto por três membros efetivos.

4. DIRETORIA EXECUTIVA

Escolhida pela Assembleia Geral, é responsável pela administração e pela gestão, com a responsabilidade de executar as diretrizes propostas pelo Conselho Deliberativo.

THE ASSAÍ INSTITUTE HAS A SOLID ADMINISTRATIVE STRUCTURE, CONSISTING OF FOUR BODIES:

1. GENERAL ASSEMBLY

The highest decision-making body, formed by representatives of the maintaining institutions Assaí Atacadista and Sol Nascente, where members vote. It meets annually and is led by the Chairman of the Board of Directors, Belmiro de Figueiredo Gomes.

2. BOARD OF DIRECTORS

The main advisory body, responsible for establishing the strategy and investment guidelines of the Institute. Composed of at least three members appointed by the General Assembly.

3. FISCAL COUNCIL

Responsible for overseeing and controlling the financial and administrative activities of the Institute to ensure compliance with legal duties. Composed of three members.

4. EXECUTIVE BOARD

Appointed by the General Assembly, the Executive Board is responsible for administration and management, with the duty of executing the guidelines proposed by the Board of Directors.



Prêmio Academia
Assaí 2023.

Academia Assaí
Award 2023.

GOVERNANCE

The Assaí Institute believes in the power of connections to multiply positive impacts. Therefore, partnerships with clients, suppliers, employees, the public sector, other companies, and civil society organizations are of strategic importance. In 2023, the Institute worked in partnership with more than 400 private institutions and public authorities.

The Institute's work is guided by six United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) and focuses on three priority areas—entrepreneurship, food security, and sports for citizenship.

GOVERNANÇA

O Instituto Assaí acredita na força das conexões para multiplicar impactos positivos. Assim, as parcerias com clientes, fornecedores, colaboradores, setor público, outras empresas e organizações da sociedade civil têm importância estratégica. Em 2023, o Instituto trabalhou em parceria com mais de 400 instituições privadas e com o poder público.

O trabalho do Instituto é orientado por seis Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e com atuação focada nas três frentes prioritárias: empreendedorismo, segurança alimentar e esporte para a cidadania.



EMPREENDEDORISMO *Entrepreneurship*

- 1 **Informação e capacitação.**
Information and training.
- 2 **Impulsionamento, reconhecimento e valorização.**
Boosting, recognition, and appreciation.
- 3 **Apoio a outras iniciativas na área de empreendedorismo.**
Support for other initiatives in the field of entrepreneurship.
- 4 **Soluções para o ecossistema.**
Solutions for the ecosystem.

SEGURANÇA ALIMENTAR *Food Security*

- 1 **Acesso a refeições de qualidade.**
Access to quality meals.
- 2 **Acesso a recursos para a escolha de alimentos.**
Access to resources for making informed food choices.
- 3 **Acesso a alimentos não perecíveis.**
Access to non-perishable food items.
- 4 **Acesso a frutas, legumes e verduras.**
Access to fruit, vegetables, and greens.
- 5 **Acesso a informações sobre boas práticas alimentares.**
Access to information on good food practices.

ESPORTE *Sport*

- 1 **Apoio em Gestão.**
Support in Management.
- 2 **Apoio Metodológico.**
Methodological Support.
- 3 **Fortalecimento do Ecossistema Esportivo.**
Strengthening the Sports Ecosystem.
- 4 **Apoio Financeiro.**
Financial Support.

ENTREPRENEURSHIP

EN

Assai Atacadista promotes food entrepreneurship through actions conducted by Assaí Academy, a platform that has been working with micro and small entrepreneurs in this area since 2017 and became part of the Institute's programs in 2022. The platform encourages job and income generation through free courses, content on various platforms, events, workshops, and financial support, among other types of assistance.

These initiatives benefit professionals from various segments of the food industry, such as food truck owners, pizzerias, cake, sweets, and savory snacks vendors, street vendors, coffee shops, ice cream shops, as well as bars, diners, and restaurants.

The Assaí Academy focuses its activities on four fronts:

1. INFORMATION AND TRAINING

Assaí Academy offers a wide variety of courses and different training modalities, both through a digital platform and in-person actions, using customized methodologies developed by partners such as Aliança Empreendedora, Sebrae, and MegaMidia Group. The platform provides 11 online courses, an events calendar, a news portal, and the podcast Negócio em Dia.

Created in 2020, the Assaí Academy Negócio em Dia podcast uses simple, direct, and relaxed language to address a wide variety of topics related to food entrepreneurship, highlighting interviews with guest entrepreneurs and industry experts.

With new episodes every 15 days, the program is a valuable contribution for entrepreneurs to stay updated and create opportunities for their businesses, remaining active even in the face of many challenges.

The podcast is available on various audio streaming platforms and on YouTube. It can be accessed via mobile phones, computers, or tablets, allowing entrepreneurs across the country to enjoy the content wherever they are, according to their availability.

2. PROMOTION, RECOGNITION, AND APPRECIATION

The Assaí Academy Prize is a highly significant initiative promoted by the Institute, aimed at stimulating, recognizing, and appreciating micro- and small entrepreneurs in the food sector across Brazil. Since its creation in 2018, the award has bolstered small businesses—



whether in the formal or informal economy—by offering content focused on entrepreneurship and financial support, two fundamental pillars for sustainable growth. Over the seven editions held until 2024, more than 7,000 entrepreneurs have received awards, with a total of approximately R\$ 5 million distributed to the winners.

Besides encouraging the individual growth of each business, the award also inspires other entrepreneurs to improve their practices, generating a multiplier effect in communities, as the growth of these enterprises contributes to job creation, increasing local income, and access to quality products and services for the population.

3. SUPPORT FOR OTHER INITIATIVES IN ENTREPRENEURSHIP AREA

Given the Company is present in virtually the entire national territory, the Institute seeks to support entrepreneurship projects and initiatives in various localities. Recognizing its role as an agent of transformation, the Academy considers it essential to expand its cooperation to help overcome barriers to entrepreneurship.

4. SOLUTIONS FOR ECOSYSTEM

In addition to the projects supported each year, the Institute has strategic alliances with relevant sector organizations, strengthening the entrepreneurship ecosystem. In this case, support is directed not to specific projects but also to organizations, allowing them to maintain and even expand their activities.

EMPREENDEDORISMO



O Assaí Atacadista fomenta o empreendedorismo alimentar por meio de ações conduzidas pela *Academia Assaí*, plataforma que desde 2017 atua junto a micro e pequenos empreendedores dessa área e que passou a fazer parte dos programas do Instituto em 2022. A Academia incentiva a geração de trabalho e renda com a oferta de cursos gratuitos, conteúdo em diversas plataformas, eventos, *workshops* e apoio financeiro, além de outros tipos de suporte.

Essas iniciativas beneficiam profissionais de diversos segmentos do ramo alimentício, como proprietários de *food trucks*; pizzarias; vendedores de bolos, doces e salgados; ambulantes; cafeteria e sorveterias; além de bares, lanchonetes e restaurantes.

A *Academia Assaí* concentra sua atividade em quatro frentes:

1. INFORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Oferece uma ampla variedade de cursos e diferentes modalidades de capacitação, tanto por meio de plataforma digital quanto de ações presenciais, utilizando metodologias personalizadas desenvolvidas por parceiros como a Aliança Empreendedora, o Sebrae e a MegaMidia Group. A plataforma disponibiliza 11 cursos *on-line*, agenda de eventos, portal de notícias e o *podcast Negócio em Dia*.

Criado em 2020, o *podcast Negócio em Dia*, da *Academia Assaí*, usa uma linguagem simples, direta e descontraída para abordar uma grande variedade de assuntos relacionados ao empreendedorismo em alimentação, com destaque para as entrevistas com empreendedores convidados e especialistas do setor.

Com episódios inéditos a cada 15 dias, o programa é uma valiosa contribuição para que empreendedores se atualizem e assim possam criar oportunidades para seus negócios, mantendo-se ativos, mesmo diante de tantos desafios. O *podcast* está disponível em diversas plataformas de *streaming* de áudio e também no YouTube, podendo ser acessado pelo celular, computador ou tablet, permitindo que empreendedores de todo o país aproveitem os conteúdos onde estiverem, de acordo com sua disponibilidade.

2. IMPULSIONAMENTO, RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO

O Prêmio *Academia Assaí* é uma iniciativa de grande relevância promovida pelo Instituto, destinada a estimular, reconhecer e valorizar micro e pequenos empreendedores do setor alimentício em todo o Brasil. Desde sua criação, em 2018, a premiação fortalece pequenos negócios, sejam eles formais ou informais, por meio da oferta de conteúdos focados em empreendedorismo e de suporte financeiro — dois pilares fundamentais para o crescimento sustentável. Nas sete edições realizadas até 2024 foram premiados mais de 7 mil empreendedores e um total de aproximadamente R\$ 5 milhões foi distribuído aos vencedores.

Além de incentivar o crescimento individual de cada negócio, o prêmio também inspira outros empreendedores a aprimorarem suas práticas, gerando um efeito multiplicador nas comunidades, pois o crescimento desses empreendimentos contribui para a geração de empregos, o aumento da renda local e o acesso da população a produtos e serviços de qualidade.

3. APOIO A OUTRAS INICIATIVAS NA ÁREA DE EMPREENDEDORISMO

Uma vez que a Companhia está presente em praticamente todo o território nacional, o Instituto busca apoiar projetos e iniciativas de empreendedorismo em diversas localidades. Reconhecendo seu papel como agente de transformação, considera fundamental capilarizar sua cooperação e desta forma contribuir para superar as barreiras ao empreendedorismo.

4. SOLUÇÕES PARA O ECOSISTEMA

Além dos projetos apoiados a cada ano, o Instituto possui alianças estratégicas com organizações relevantes do setor, fortalecendo o ecossistema do empreendedorismo. Nesse caso, o apoio não se destina a um projeto em particular, mas também a organizações, para que possam manter e até ampliar suas atividades.



BLACK ENTREPRENEURSHIP

Although the black population in Brazil has played an increasingly larger role in entrepreneurship, it still faces significant challenges rooted in historical factors, due to fewer opportunities to access education and the training needed to manage their own businesses. To help bring these entrepreneurs to the forefront, the Assaí Institute works in collaboration with Feira Preta Institute, an accelerator for black entrepreneurship and a hub for black creativity and trends. These social impact initiatives involve education, credit, digitalization, content, and communication in the processes of creation, production, distribution, and consumption.

One of the successful initiatives is Afrolab, a business development and training program aimed at black entrepreneurs in the food sector. It offers mentoring, workshops, and technical support, providing participants with essential knowledge for the growth of their enterprises.

Additionally, the Assaí Institute supports the participation of these entrepreneurs in fairs and gastronomic festivals, such as Feira Preta Festival—the largest black culture and entrepreneurship event in Latin America, promoted annually by PretaHub. These events allow entrepreneurs to present their products and services to a diverse audience, expanding their visibility, gaining new clients, and valuing the culinary traditions of black communities.

Another relevant initiative is the AfroNegócio program, created in 2023, which provides content focused on boosting the businesses of black people. It includes podcasts, partnerships, and tips for different activity formats.

Besides fostering entrepreneurship, these programs help combat obstacles like the limited availability of opportunities for this group and structural racism.

ALLIANCE FOR INCLUSION

The Assaí Institute supports institutions aligned with its areas of focus, such as Aliança Empreendedora—a reference in entrepreneurship in low-income communities and an important partner in various initiatives. Standing out among their joint work is participation in the Assaí Academy Prize, where the Aliança contributes with training and advisory methodologies and participates in awardee selection.

Another relevant action is the joint work in advocacy—defending causes and rights to influence the creation of effective public policies that benefit society, through its Empreender 360 program.



Feira Preta: o maior evento de cultura e empreendedorismo negro da América Latina, promovido anualmente pelo PretaHub, recebe apoio do Instituto Assaí.

Feira Preta: Latin America's largest Black culture and entrepreneurship event, held annually by PretaHub, receives support from Assaí Institute.

NEGÓCIOS NEGROS

A população negra no Brasil tem se destacado cada vez mais no empreendedorismo, mas ainda enfrenta desafios significativos, que têm raízes históricas, devido a menos oportunidades de acesso à educação e à capacitação para gerir seus próprios negócios. Para promover o protagonismo desses empreendedores, o Instituto Assaí e o Instituto Feira Preta — uma aceleradora de empreendedorismo negro e *hub* de criatividade e tendências pretas — desenvolvem atividades em parceria. São ações de impacto social por meio de educação, crédito, digitalização, conteúdo e comunicação nos processos de criação, produção, distribuição e consumo.

Uma das iniciativas de sucesso é o Afrolab, um programa de capacitação e desenvolvimento de negócios voltado para empreendedores negros na área de alimentação. Oferece mentorias, workshops e suporte técnico, proporcionando aos participantes conhecimentos essenciais para o crescimento de seus empreendimentos.

Além disso, o Instituto Assaí apoia a participação desses empreendedores em feiras e festivais gastronômicos, como o Festival Feira Preta — o maior evento de cultura e empreendedorismo negro da América Latina —, promovido anualmente pelo PretaHub. Esses eventos permitem que os empreendedores apresentem seus produtos e serviços a um público diversificado, ampliando sua visibilidade, conquistando novos clientes e valorizando as tradições culinárias ancestrais da comunidade negra.

Outra iniciativa relevante é o programa *AfroNegócio*, criado em 2023, que disponibiliza conteúdos focados em alavancar os negócios de pessoas negras. Inclui podcasts, parcerias e dicas para diferentes formatos de atividade.

Esses programas fomentam o empreendedorismo e contribuem para combater obstáculos, como a menor oferta de oportunidades para esse público e o racismo estrutural.



ALIANÇA PARA A INCLUSÃO

O Instituto Assaí oferece apoio a instituições alinhadas com suas frentes de atuação, como a Aliança Empreendedora — referência em empreendedorismo em comunidades de baixa renda e parceira importante em diversas iniciativas. Entre as colaborações, destaca-se a participação no Prêmio Academia Assaí, em que a Aliança contribui com a metodologia de capacitação e assessoria e participa da seleção dos premiados.

Outra ação importante é o trabalho conjunto em *advocacy* — defesa de causas e direitos visando influenciar a criação de políticas públicas efetivas, que tragam benefícios à sociedade, por meio do seu programa Empreender 360.

FOOD SECURITY

EN

This program aims to provide access to food, ready meals, and financial resources for the purchase of food by families in situations of social vulnerability, contributing to the fight against food and nutritional insecurity.

As part of this effort, in 2023, the Institute joined the Movimento Todos à Mesa—which brings together 25 companies and organizations to reduce the impacts of hunger and food waste by promoting redistribution networks, advocating for a regulatory environment favorable to food donation, and raising awareness on the topic.

The lines of action are divided into:

1. ACCESS TO QUALITY MEALS

The Cozinhas Solidárias project aims to ensure access to ready, healthy, and adequate meals for the population in extreme poverty, with a special focus on unhoused persons. Through partnerships with small and medium-sized solidarity kitchens, the project aims to increase food security for this vulnerable population.

The effort focuses on bolstering existing kitchens, providing supplies and financial resources to boost the sustainability of initiatives and

expand the supply of meals. In 2023, the initiative served over 51,000 meals with the support of five kitchens: two in the city of São Paulo (Academia Carolinas and Instituto CEU Estrela Guia); one in Rio de Janeiro (Redes da Maré); one in Fortaleza (Instituto Paternus); and one in Manaus (Gastromotiva).

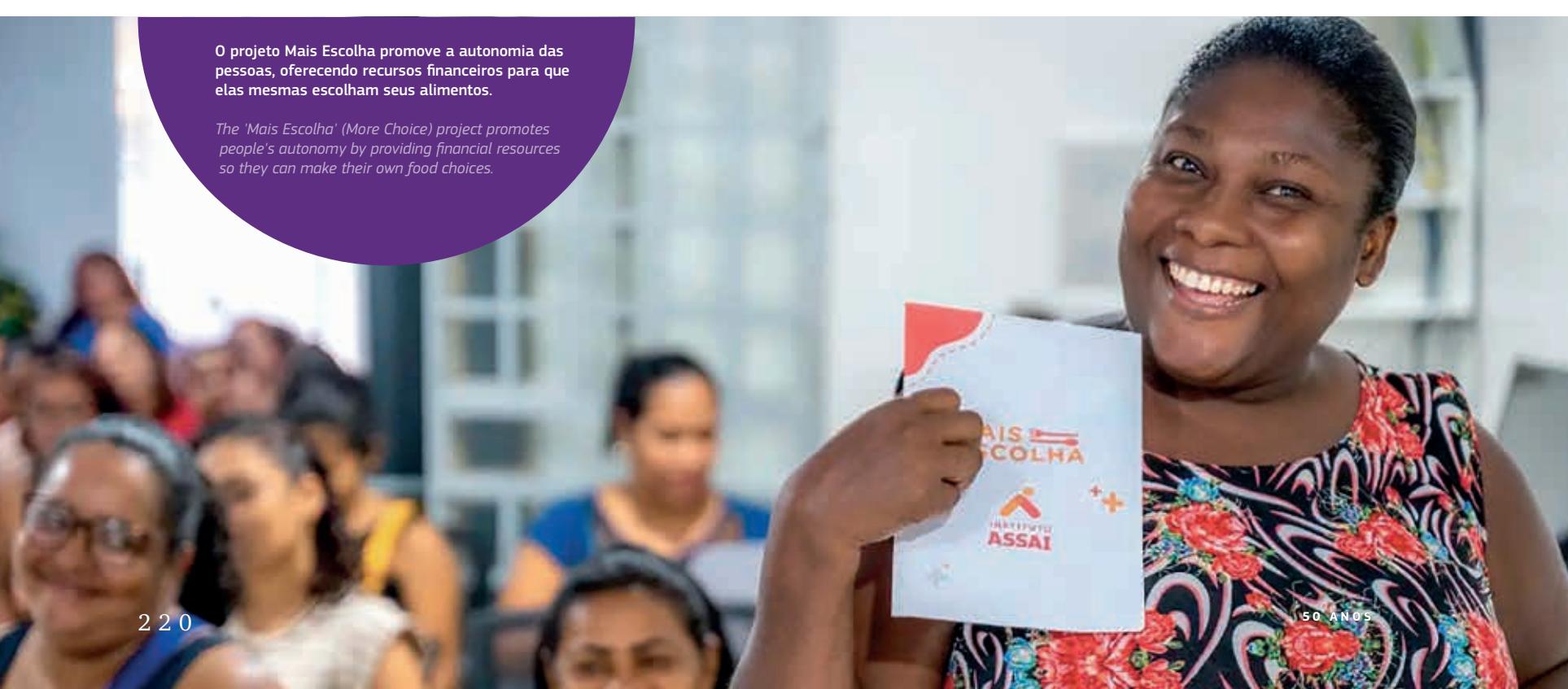
2. ACCESS TO RESOURCES FOR FOOD CHOICE

The Mais Escolha program aims to provide food support to people in situations of severe social vulnerability. During the pilot phase, from September 2023 to May 2024, the Assaí Institute and partner selected 1,866 families in extreme poverty, mostly headed by black women, in the cities of Santarém (PA), Serrinha (BA), and São Paulo (SP).

These families received a food card with a monthly credit of R\$ 105, valid for six months, for purchasing food in Assaí stores. In addition to financial support, the program offered food and nutritional education content to families—provided through videos, written materials, and/or in-person meetings and workshops—to encourage more conscious and healthy food choices.

O projeto Mais Escolha promove a autonomia das pessoas, oferecendo recursos financeiros para que elas mesmas escolham seus alimentos.

The 'Mais Escolha' (More Choice) project promotes people's autonomy by providing financial resources so they can make their own food choices.



SEGURANÇA ALIMENTAR

Este programa tem como objetivo viabilizar o acesso a alimentos, refeições prontas e recursos financeiros destinados à compra de alimentos por famílias em situação de vulnerabilidade social, contribuindo para o combate à insegurança alimentar e nutricional.

Como parte desse esforço, em 2023 o Instituto aderiu ao Movimento Todos à Mesa — que congrega 25 empresas e organizações na busca pela redução dos impactos da fome e do desperdício de alimentos por meio do incentivo a redes de redistribuição, da articulação de um ambiente regulatório favorável à doação de alimentos e da conscientização sobre o tema.

As linhas de atuação dividem-se em:

1. ACESSO A REFEIÇÕES DE QUALIDADE

O projeto Cozinhas Solidárias tem como objetivo garantir o acesso a refeições prontas, saudáveis e adequadas para a população em extrema pobreza, com foco especial nas pessoas em situação de rua. Por meio de parcerias com cozinhas solidárias de pequeno e médio porte, o projeto visa aumentar a segurança alimentar dessa população vulnerável.

O esforço se concentra no fortalecimento de cozinhas já em operação, oferecendo insumos e recursos financeiros para impulsionar a sustentabilidade das iniciativas e ampliar a oferta de refeições. Em 2023, a iniciativa serviu mais de 51 mil refeições com o apoio de cinco cozinhas: duas em São Paulo (Academia Carolinas e Instituto CEU Estrela Guia); uma no Rio de Janeiro (Redes da Maré); uma em Fortaleza (Instituto Paternus); e uma em Manaus (Gastromotiva).



2. ACESSO A RECURSOS PARA A ESCOLHA DE ALIMENTOS

O programa *Mais Escolha* tem como objetivo oferecer suporte alimentar a pessoas em situação de grave vulnerabilidade social. Durante a fase-piloto, que ocorreu de setembro de 2023 a maio de 2024, o Instituto Assaí e Organizações da Sociedade Civil (OSC) parceiras selecionaram 1.866 famílias em situação de extrema pobreza, majoritariamente chefiadas por mulheres negras, nas cidades de Santarém (PA), Serrinha (BA) e São Paulo (SP).

Essas famílias receberam um cartão-alimentação com um crédito mensal de R\$ 105, válido por seis meses, para a compra de alimentos nas lojas do Assaí. Além do apoio financeiro, o programa ofereceu conteúdos de educação alimentar e nutricional às famílias — disponibilizados por meio de vídeos, materiais escritos e/ou encontros e oficinas presenciais —, com o objetivo de incentivar escolhas alimentares mais conscientes e saudáveis.



3. ACCESS TO NON-PERISHABLE FOODS

The Assaí Institute carries out various food donation initiatives, supporting people in situations of vulnerability across the country. Throughout 2023, over 250 metric tons of food were distributed, benefiting more than 23,700 families, in partnership with 119 social institutions. Donations were made both through its own initiatives and in response to emergencies, such as natural disasters.

Assaí stores played an essential role as donation delivery points for the beneficiary institutions. In addition to food, donations included hygiene and cleaning items.

In emergencies, the Institute was also present. In January 2023, in partnership with the Social Organization Ação da Cidadania, 12 metric tons of food were donated to adults and children of the Yanomami people. In February, 21 metric tons of food, water, and hygiene products were distributed to help 5,000 families affected by the rains in the Litoral Norte region of São Paulo.

Other relevant actions took place in March and April 2023, when the Institute donated 4.3 metric tons of food and personal hygiene items to 500 families affected by the rains in Maranhão and over 4 metric tons to the victims of the storms in Acre.

4. ACCESS TO FRUIT, VEGETABLES, AND GREENS

The Destino Certo program by Assaí combats food waste by distributing fruit, vegetables, and greens that are not aesthetically pleasing for sale but are still suitable for consumption. In 2023, a total of 2,300 metric tons of these foods were directed to 156 social organizations through 262 stores, generating over 4 million meals for people in situations of social vulnerability.

In partnership with the foodtech Connecting Food, Destino Certo maps out the organizations most in need of these donations. In addition to its social impact, the initiative also has an environmental impact by reducing food disposal in landfills, helping to decrease greenhouse gas emissions.

5. ACCESS TO INFORMATION ON HEALTHY EATING PRACTICES

Alongside all of these hunger relief efforts, Assaí disseminates food and nutritional education to beneficiaries, providing access to information that encourages healthier choices. In partnership with the organization Pé de Feijão, in 2024, a series of video content and educational packages were developed, as well as in-person workshops within the Mais Escolha project.

3. ACESSO A ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS

O Instituto Assaí tem várias iniciativas de doação de alimentos, apoiando pessoas em situação de vulnerabilidade em todo o país. Ao longo de 2023, foram distribuídas mais de 250 toneladas de alimentos, beneficiando mais de 23,7 mil famílias, em parceria com 119 instituições sociais. As doações foram realizadas tanto por meio de iniciativas próprias quanto em resposta a emergências, como desastres naturais.

As lojas da rede Assaí desempenharam um papel essencial como pontos de entrega de doações para as instituições beneficiadas. Além de alimentos, as doações incluíram itens de higiene e limpeza. Em situações de emergência, o Instituto também esteve presente.

Em janeiro de 2023, em parceria com a organização social Ação da Cidadania, foram doadas 12 toneladas de alimentos para adultos e crianças do povo Yanomami. Em fevereiro, foram distribuídas 21 toneladas de alimentos, água e produtos de higiene para ajudar 5 mil famílias afetadas pelas chuvas no Litoral Norte de São Paulo.

Outras ações relevantes ocorreram em março e abril, ainda em 2023, quando o Instituto doou 4,4 toneladas de alimentos e itens de higiene pessoal para 500 famílias afetadas pelas chuvas no Maranhão e mais de 4 toneladas para as vítimas dos temporais no Acre.

4. ACESSO A FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS

O Destino Certo, programa do Assaí para combater o desperdício de alimentos, distribui frutas, legumes e verduras que não estão esteticamente atraentes para a venda, mas ainda são adequados para o consumo. Em 2023, foram direcionadas 2,3 mil toneladas desses alimentos para 156 organizações sociais, por meio de 262 lojas, gerando mais de 4 milhões de refeições para pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Em parceria com a foodtech Connecting Food, o Destino Certo mapeia as organizações próximas às lojas Assaí para receberem as doações. Além do impacto social, a iniciativa tem reflexo ambiental, pois contribui para a redução do descarte dos alimentos em aterros sanitários, ajudando a reduzir as emissões de gases de efeito estufa.

5. ACESSO A INFORMAÇÕES SOBRE PRÁTICAS ALIMENTARES SAUDÁVEIS

Integrando todas essas ações de combate à fome, o Assaí dissemina educação alimentar e nutricional aos beneficiários, oferecendo acesso a informações que incentivam opções mais saudáveis. Em parceria com a organização Pé de Feijão, em 2024 foi desenvolvida uma série de conteúdos em vídeos e fôlder educativos, além de oficinas presenciais dentro do projeto Mais Escolha.



O programa Destino Certo combate o desperdício de alimentos próprios para consumo, mas com aparência imperfeita, gerando impacto social através de doações para comunidades vulneráveis.

The Right Destination program ('Destino Certo') fights food waste by donating esthetically unappealing but edible products to vulnerable communities, promoting a social impact.

SOLIDARITY THAT FEEDS

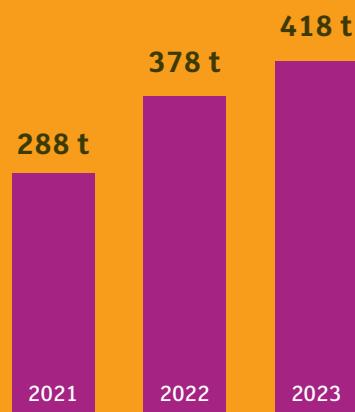
Annually, during the month of December, the Assaí Institute promotes the campaign Alimento a Gente Compartilha (Food We Share), which mobilizes clients, suppliers, and employees to donate non-perishable food in all network stores. In addition to the received donations, Assaí contributes an additional 15% of the total collected, enhancing the campaign's impact.

The initiative has been increasingly successful: in 2021, some 288 metric tons were donated; in 2022, 378 metric tons; and in 2023, 418 metric tons of food—distributed to thousands of people supported by projects from 90 partner organizations.



DOAÇÃO DE ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS

DONATION OF NON-PERISHABLE FOODS



ASSAÍ MAGAZINE

The bimonthly magazine Assaí Bons Negócios, launched in 2014 to commemorate the Company's 40th anniversary, is a Marketing initiative that also serves as an important relationship tool with customers, especially entrepreneurs in the food sector.

Aligned with Assaí's purpose—bringing prosperity to all—the publication is a communication channel that provides tips and guidance for starting or developing businesses, with special emphasis on micro and small entrepreneurs. Through specific partnerships with Academia Assaí and Instituto Assaí, the magazine also extends the reach of the company's social initiatives.

The content is rich and varied, including inspiring entrepreneurship stories, management and marketing concepts, food market trends, and technology updates. There are specific sections for different business models, from fixed locations such as restaurants and snack bars to delivery services and street vendors.

The magazine is not an institutional communication tool for Assaí, but rather a relationship instrument with customers. Reflecting Brazil's diversity by bringing content that connects with entrepreneurs from all regions is a constant concern.

The publication maintains balanced representation among its interviewees, highlighting stories of women, men, LGBTQIA+ individuals, people with disabilities, and entrepreneurs of different races and ethnicities, reflecting the diversity of Assaí's audience.

Distributed free of charge in all chain stores, the magazine features educational content and accessible language, with modern design that facilitates reading and understanding. In addition to the print version, a digital edition is also available on the Company's website and social media.

SOLIDARIEDADE QUE ALIMENTA

Anualmente, durante o mês de dezembro, o *Instituto Assaí* promove a campanha Alimento a Gente Compartilha, que mobiliza clientes, fornecedores e colaboradores para a doação de alimentos não perreíveis em todas as lojas da rede. Além das doações recebidas, o Assaí contribui com um adicional de 15% sobre o total arrecadado, reforçando o impacto da campanha.

A iniciativa vem tendo um sucesso crescente: em 2021, foram doadas 288 toneladas; em 2022, 378 toneladas; e em 2023, 418 toneladas de alimentos — distribuídas para milhares de pessoas assistidas por projetos de 90 organizações parceiras.



ASSAÍ EM REVISTA

A revista bimestral Assaí Bons Negócios, lançada em 2014 em comemoração aos 40 anos da Companhia, é uma iniciativa do Marketing que também atua como importante ferramenta de relacionamento com clientes, especialmente os empreendedores do setor de alimentação.

Alinhada ao propósito do Assaí — levar prosperidade para todos —, a publicação é um canal de comunicação que traz dicas e orientações para iniciar ou desenvolver negócios, com ênfase especial nos micro e pequenos empreendedores. Por meio de parcerias pontuais com a Academia Assaí e o Instituto Assaí, a revista também amplia o alcance das iniciativas sociais da empresa.

Os conteúdos são ricos e variados, incluindo histórias inspiradoras de empreendedorismo, noções sobre gestão e marketing, tendências para o mercado de alimentação e novidades em tecnologia. Há seções específicas para diferentes modelos de negócio, desde pontos fixos, como restaurantes e lanchonetes, até vendas por encomenda e ambulantes.

A revista não é uma ferramenta de divulgação institucional do Assaí, mas um instrumento de relacionamento com os clientes. Refletir a diversidade do Brasil, trazendo conteúdos que dialogam com empreendedores de todas as regiões, é uma preocupação constante.

A publicação mantém um equilíbrio na representatividade de seus entrevistados, destacando histórias de mulheres, homens, pessoas

LGBTQIA+, pessoas com deficiências e empreendedores de diferentes raças e etnias, refletindo a diversidade do público do Assaí.

Distribuída gratuitamente em todas as lojas da rede, a revista apresenta conteúdo didático e linguagem acessível, com diagramação moderna que facilita a leitura e o entendimento. Além da versão impressa, há também uma edição digital disponível no *site* e nas redes sociais da Companhia.





SPORT FOR CITIZENSHIP

EN

The Assai Institute believes in the transformative power of sports to promote citizenship and social inclusion, contributing to the development of individuals and communities. In August 2023, it launched its first initiative in this area, the *Espor te e Cidadania* call for proposals, aimed at strengthening small civil society institutions that offer sports activities in vulnerable communities as a means of social inclusion.

In partnership with three specialized organizations—Phomenta, Impacta Nordeste, and Líderes Esportivos—the call for proposals selected 50 institutions from the North, Northeast, and Greater São Paulo regions, out of over 300 applicants. After an initial pedagogical module, 15 organizations were chosen to participate in subsequent stages and receive financial contributions of up to R\$ 90,000 until the end of the project in 2025.

The *Espor te e Cidadania* call for proposals by the Assai Institute aims to bolster organizations through four main support fronts:

1. MANAGEMENT SUPPORT

Participating organizations receive training in management focused on institutional development. This support also includes assistance in creating an Institutional Improvement Plan as well as mentoring, both collective and individual, in order to monitor progress after the training period.

2. METHODOLOGICAL SUPPORT

Besides management, organizations receive pedagogical training for professionals conducting sports activities, specifically on the theme "Sports for Citizenship". This front also includes support for creating a Pedagogical Execution Plan, as well as ongoing monitoring for practical application of activities and content development.

3. BOLSTERING THE SPORTS ECOSYSTEM

The integration among supported Civil Society Organizations (CSOs) is also encouraged, creating a collaborative community and strengthening mutually beneficial networks. This front aims to enhance the impact of sports as a tool for promoting citizenship.

4. FINANCIAL SUPPORT

Finally, financial support is provided, with 15 organizations selected to receive a total contribution of up to R\$ 90,000 during the course of the project. This amount is divided into four installments: two of R\$ 10,000 for the implementation of the Pedagogical Execution Plan (PPE) and two of R\$ 35,000 for the Institutional Improvement Plan (PMI).

ESPORTE PARA A CIDADANIA

O *Instituto Assaí* acredita no poder transformador do esporte para promover cidadania e inclusão social, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e comunidades. Em agosto de 2023, foi lançada a primeira iniciativa própria nessa frente, o Edital Esporte e Cidadania, com o objetivo de fortalecer pequenas instituições da sociedade civil que oferecem a prática esportiva em comunidades vulneráveis como meio de inclusão social.

Em parceria com três organizações especializadas — Phomenta, Impacta Nordeste e Líderes Esportivos —, o edital selecionou 50 instituições das regiões Norte, Nordeste e da Grande São Paulo, entre mais de 300 inscritas. Depois de um módulo pedagógico inicial, 15 organizações foram escolhidas para participar das etapas seguintes e receber aportes financeiros que podem chegar a R\$ 90 mil até o fim do projeto, em 2025.

O Edital Esporte e Cidadania do *Instituto Assaí* busca fortalecer as organizações através de quatro frentes de apoio principais.

1. APOIO EM GESTÃO

As organizações participantes recebem formação em gestão voltada para o desenvolvimento institucional. Esse suporte inclui também auxílio na criação de um Plano de Melhoria Institucional e mentorias, tanto coletivas quanto individuais, para acompanhar a evolução após o período de formação.

2. APOIO METODOLÓGICO

Além da gestão, as organizações recebem uma formação pedagógica para profissionais que realizam atividades esportivas, especificamente com a temática “Esporte para Cidadania”. Essa frente inclui ainda o apoio para a criação de um Plano Pedagógico de Execução, além de acompanhamento contínuo para aplicação das atividades e monitoramento dos conteúdos desenvolvidos.

3. FORTALECIMENTO DO ECOSISTEMA ESPORTIVO

A integração entre as Organizações da Sociedade Civil (OSC) apoiadas também é incentivada, criando uma comunidade colaborativa e fortalecendo redes que se beneficiam mutuamente. Essa frente busca potencializar o impacto do esporte como ferramenta para a promoção da cidadania.

4. APOIO FINANCEIRO

Por fim, há o apoio financeiro, em que 15 organizações são selecionadas para receber um aporte total de até R\$ 90 mil ao longo do projeto. Esse valor é dividido em quatro parcelas: duas de R\$ 10 mil, destinadas à implementação do Plano Pedagógico de Execução (PPE), e duas de R\$ 35 mil, aplicadas no Plano de Melhoria Institucional (PMI).





Em 2023, a Campanha do Agasalho arrecadou 42,83 toneladas de roupas e cobertores em bom estado. Um aumento de 75% em relação ao ano anterior.

In 2023, the Winter Clothing Campaign ('Campanha do Agasalho') collected 42.83 tons of clothes and blankets in good condition. A 75% increase compared to the previous year.

OTHER ACTIONS BY THE INSTITUTE

In addition to supporting various initiatives in the three aforementioned priority areas, the Assaí Institute also seeks to expand its social impact through other actions. One example is the traditional Agasalho a Gente Compartilha (Coats We Share) campaign, promoted by Assaí since 2011 and led by the Institute from 2022. In the 2023 edition, the campaign collected 42.83 metric tons of clothes, coats, and blankets in good condition, an increase of 75% compared to the previous year. The items were distributed during the winter among people assisted by 20 partner social organizations.

Another highlight was the institutional support to 38 social organizations in the health sector, including AACD, Grendacc, Casa Hope, and Apae, as well as 30 others focused on entrepreneurship, sports, and food security, such as Instituto Barba na Rua and Projeto Bom na Bola Bom na Vida.

In December 2023, the Institute also promoted its first volunteer action in collaboration with headquarters employees in São Paulo, with the Árvore Solidária campaign. Over 150 children and teenagers from Instituto NFA - Núcleo de Formação de Atletas—a soccer and

futsal school for boys and girls aged 7 to 17, located in Vila Rica, São Paulo—made their Christmas wishes, which were fulfilled by the employees who acted as sponsors.

TELETON

Assaí Atacadista has been a long-standing partner of Teleton, supporting the AACD campaign for over 15 years. Through this partnership, Assaí makes annual donations and reinforces its commitment to inclusion, diversity, and social transformation, contributing to improving the lives of thousands of patients assisted by the institution. Assaí also uses its communication channels to mobilize society in favor of donations and to give visibility to the cause. The AACD publicly recognizes and appreciates Assaí's support, highlighting the positive impact generated by the company's contributions. Assaí reaffirms its role as an agent of social change.

OUTRAS AÇÕES DO INSTITUTO

Além de apoiar diversas iniciativas nas três frentes prioritárias, o *Instituto Assaí* procura expandir seu impacto social com outras ações. Um exemplo é a tradicional campanha *Agasalho a Gente Compartilha*, promovida pelo Assaí desde 2011 e que passou a ser liderada pelo Instituto em 2022. Na edição de 2023, a campanha arrecadou 42,83 toneladas de roupas, agasalhos e cobertores em bom estado, um aumento de 75% em relação ao ano anterior. Os itens foram distribuídos durante o inverno entre pessoas assistidas por 20 organizações sociais parceiras.

Outro destaque foi o apoio institucional a 38 organizações sociais da área da saúde, incluindo AACD, Grendacc, Casa Hope e Apae, além de outras 30 voltadas às temáticas de empreendedorismo, do esporte e da segurança alimentar, como o Instituto Barba na Rua e o Projeto Bom na Bola Bom na Vida.

Em dezembro de 2023, o Instituto também promoveu sua primeira ação de voluntariado em conjunto com os colaboradores da matriz, em São Paulo, com a campanha Árvore Solidária. Mais de 150 crianças e adolescentes do Instituto NFA - Núcleo de Formação de Atletas —, uma escola de futebol e futsal que atende a meninos e meninas de 7 a 17 anos de idade, localizada no bairro de Vila Rica, em São Paulo — fizeram seus pedidos de Natal e foram apadrinhados pelos colaboradores.

TELETON

O Assaí Atacadista é um dos parceiros de longa data do Teleton, apoiando a campanha da AACD há mais de 15 anos. Por meio dessa parceria, a empresa faz doações anualmente e reforça seu compromisso com a inclusão, a diversidade e a transformação social, contribuindo para melhorar a vida de milhares de pacientes atendidos pela instituição. O Assaí também utiliza seus canais de comunicação para mobilizar a sociedade em prol das doações e dar visibilidade à causa. A AACD reconhece e agradece publicamente o apoio do Assaí, destacando o impacto positivo gerado pelas contribuições da empresa. O Assaí reafirma seu papel como agente de mudança social.



Teleton 2024 – Participação do Assaí.
2024 Teleton - Participation of Assaí.

PREPARANDO o futuro

PREPARING THE FUTURE

Assaí establishes a strategic vision focused on the future, with sustainable growth and innovation. It operates stores of different dimensions, from 1,500 m² to 10,000 m², ensuring flexibility in urban expansion. The company focuses on optimizing operations and investing in advanced technology for management and logistics, while strengthening its organizational culture through Assaí University, preparing leaders for current market challenges.

O Assaí estabelece visão estratégica voltada ao futuro, com crescimento sustentável e inovação. Opera lojas de diferentes dimensões, de 1.500 m² a 10.000 m², garantindo flexibilidade na expansão urbana. A empresa foca a otimização de operações e investe em tecnologia avançada para gestão e logística, enquanto fortalece sua cultura organizacional através da Universidade Assaí, preparando lideranças para os desafios do mercado atual.



Organic sustainable growth

EN

Besides the key areas of the country Assaí has yet to establish a presence, many opportunities abound for significant organic growth.

One of Assaí's competitive advantages is its unique expertise in running stores of different sizes, ranging from 1,500 m² to 10,000 m². This flexibility stems from the Company's history, which started out with small stores and, over time, evolved to new POS models. While managing a diversified business is fraught with operational difficulties, it also confers more flexibility for expansion. The ability to operate stores of different sizes expands Assaí's presence opportunities, enabling projects in highly populated regions, as well as in locations where the compact model is strategically more suitable.

However, it is important to note that the wholetailer has grown substantially in the past 5 years, a period in which over 1000 stores were opened countrywide, the same number as all stores inaugurated over the last 46 years put together, since 1972 when Makro arrived in Brazil. Except for 2022, when store openings peaked due to conversions of Extra outlets, Assaí has kept up a steady pace of expansion. For 2025 and 2026, the Company announced the opening of 10/stores per year, fewer than in 2024 (15 openings), motivated by the need to deleverage and reduce indebtedness. The Company's strategy is to not open stores indiscriminately, but instead to increasingly focus on solid, well-planned projects. Assertive picks of sales points in localities offering good potential for returns will boost sales per square meter and average takings per store.

TAKING STOCK

After the rapid pace of expansion in recent years, with the opening of over 100 new stores, for 2025, Assaí is "taking stock". One possibility for change is to broaden the range of goods, introducing new product categories, albeit exercising caution so as to avoid elevated costs that could distort the model. There is also scope for exploiting the potential of the so-called "opportunity

items"—products offered only during special sales campaigns—taking further advantage of the fact that Assaí is the company with the highest retail foot fall in Brazil.

Another viable front is to increasingly regionalize the business and continue taking advantage of speed and efficiency gains. This is one of the ways to mitigate some of the challenges posed by the magnitude of the Company. In order to achieve this goal, greater regional autonomy needs to be granted, simplifying processes to cut down on internal bureaucracy and decentralizing operations to better compete by offering responsiveness similar to that of local rivals.

Perhaps the greatest growth leverage lies in the maturing of outlets opened in the last 3 years, enabling them to reach their maximum potential. After years during which the Company's priority was increasing the number of stores, in the near term the pace of expansion will be slower and focus will center on core areas of the business: commercial, marketing, logistics and operations. This shall include investment in systems, processes, new equipment and technology.

The Company is implementing new tools, such as sophisticated software to refine inventory management and the overall supply chain, optimizing the merchandise cycle. These tools are vital for achieving economies of scale and reducing stock-out events, thereby improving the client experience.

Where logistics is concerned, the company is attuned to the emerging innovations and has been investing heavily, primarily in software.

Over the past 10 years, Assaí has been the leading innovator in the wholetailer segment, with all eyes on the Company in this respect. Hence, innovation must be an ongoing process, driving the Company to better cater for clients' needs. This does not entail merely launching new offerings, but anticipating and recognizing what the customer really wants, creating a continuous cycle of transformations which keeps Assaí ahead of the curve and in step with market expectations.

Loja /store 281,
Caraguatatuba Serramar (SP).

PREPAREANDO O FUTURO



CRESCIMENTO orgânico e sustentável

Além de áreas importantes do país em que o Assaí ainda não está presente, existem muitas oportunidades para um crescimento orgânico significativo.

Uma das vantagens competitivas do Assaí é sua *expertise* única em operar lojas de diversos tamanhos, variando de 1.500 m² a 10.000 m². Isso é resultado da própria história da Companhia, que iniciou com lojas pequenas e, ao longo do tempo, evoluiu para novos modelos de pontos de venda. É verdade que administrar um parque diversificado implica enfrentar dificuldades operacionais, mas também proporciona mais amplitude à expansão. A capacidade de operar lojas em diferentes dimensões amplia as possibilidades de presença do Assaí, viabilizando projetos em regiões com alta densidade populacional, bem como em localidades onde o modelo compacto é estrategicamente mais indicado. Por outro lado, é preciso considerar que o atacarejo vem crescendo bastante

nos últimos cinco anos, período em que foram abertas mais de 1.000 lojas no país, número equivalente ao total inaugurado nos 46 anos anteriores, desde a chegada do Makro ao país, em 1972. Com exceção do ano de 2022, quando houve um pico de abertura de lojas devido às conversões das unidades do Extra, o Assaí tem mantido uma regularidade no seu ritmo de expansão. Para os anos de 2025 e 2026, a Companhia anunciou abertura de 10/lojas ano, número menor que o de 2024 (15 inaugurações), motivada pela necessidade de desalavancar e reduzir o endividamento. A estratégia não é abrir lojas indiscriminadamente, mas focar cada vez mais projetos sólidos, muito bem planejados. Escolhas assertivas de pontos comerciais em localidades com alto potencial de retorno permitirão aumentar ainda mais a venda por metro quadrado, bem como a média de faturamento por loja.

MARCO HISTÓRICO
Assaí chega a 300 lojas
com inauguração
de 2ª unidade em
Caraguatatuba (SP).

HISTORIC MILESTONE
Assaí reaches 300 stores
with the inauguration
of the second unit in
Caraguatatuba (SP).



O foco estará em investir nas áreas **core** do negócio: comercial, logística, marketing e operações. Isso inclui investimentos em sistemas, processos, equipamentos novos e tecnologia.

The focus shall be on investing in core areas of the business: commercial, logistics, marketing and operations. This includes investment in systems, processes, new equipment and technology.

OLHANDO PARA DENTRO

Após a expansão acelerada dos últimos anos, com a abertura de mais de 100 novas unidades, em 2025, o Assaí olha para “dentro de casa”. Uma possibilidade nesse sentido é ampliar o leque de mercadorias com novas categorias de produto, mas sempre com muita cautela para evitar aumento de custos, o que descaracterizaria o modelo. Também é plausível começar a explorar o potencial dos chamados itens de oportunidade — produtos oferecidos apenas em promoções especiais — para tirar ainda mais proveito do fato de o Assaí ser a empresa com o maior fluxo de clientes em loja física do Brasil.

Outro aspecto relevante é regionalizar cada vez mais o negócio para continuar ganhando velocidade e eficiência. Esse é um dos caminhos para mitigar alguns desafios provocados pelo tamanho da Companhia. Para tanto, é preciso conferir mais autonomia às regionais, simplificando processos para reduzir a burocracia interna e descentralizando as operações para competir com agilidade semelhante à dos concorrentes locais.

Mas talvez a maior alavanca de crescimento esteja na maturação das unidades abertas nos últimos três anos, para extrair seu máximo potencial. Depois de anos em que a maior prioridade da Companhia

foi aumentar o número de lojas, no futuro imediato o ritmo de expansão será menos intenso e o foco estará nas áreas *core* do negócio: comercial, marketing, logística e operações. Isso inclui investimentos em sistemas, processos, equipamentos novos e tecnologia.

A empresa está implementando novas ferramentas, como softwares sofisticados para aprimorar a gestão de estoque e a cadeia de suprimento como um todo, otimizando o ciclo da mercadoria. São ferramentas essenciais para obter mais ganhos de escala e reduzir as rupturas, melhorando a experiência do cliente.

Em relação à logística, a empresa está atenta às novidades e já vem fazendo grandes investimentos, inicialmente em softwares.

Nos últimos dez anos, o Assaí foi a empresa que mais inovou no segmento de atacarejo, o que traz uma responsabilidade ainda maior. Por isso, a inovação deve ser um movimento constante, que impulsiona a Companhia a se conectar mais com os desejos dos clientes. Não se trata simplesmente de lançar novidades, mas de antecipar e entender o que o público realmente busca, criando um ciclo contínuo de transformações que mantenham o Assaí sempre à frente e em sintonia com as expectativas do mercado.





PERPETUATING THE CULTURE

Another key challenge with regards to the future involves the culture and the care dedicated to workers, a particularly tough challenge amid a scenario of rapid growth and societal changes at unprecedented speed. Perpetuating the culture is a constant concern in a growing company. Indeed, expansion is accompanied by complexities in this respect, especially in a country of continental size like Brazil, where regional differences give rise to additional obstacles.

The culture must remain strong and enduring. Assaí has therefore stepped up efforts to train leaders. The Assaí University offers training centered on developing behavioral competences—personal and interpersonal skills which affect the way a personal interacts with others and deals with situations both in the workplace and their personal life.

Only leaders displaying these characteristics are equipped to meet the new demands, manage diverse teams, and integrate different perspectives, building solid relationships and promoting a positive work environment. This approach is paramount for retaining talent, conveying a culture with shared behaviors and values and improving organization efficiency. To inform this preparation, the Company conducts studies exploring the profile of employees and also uses artificial intelligence. The body of data gathered also serves to adapt recruitment strategies.

DRIVING RESILIENCE

Looking to the future with confidence, Assaí is convinced its ability to adapt will be pivotal in navigating economic oscillations and market transformations to continue contributing to the development of Brazil. In an often unpredictable scenario, resilience becomes a competitive strength, allowing the Company to stay primed to respond swiftly to any new scenario as and when it arises. This spirit of readiness fosters not only continuity of the business, but also its journey of growth, building a prosperous and sustainable future.

PERENIZAR A CULTURA

Outro desafio importante em relação ao futuro diz respeito à cultura e ao cuidado com os colaboradores, responsabilidade que se torna especialmente árdua em um cenário de crescimento acelerado e mudanças na sociedade em uma velocidade sem precedentes. Perenizar a cultura é uma preocupação permanente em uma empresa que cresce. Além disso, a expansão trouxe complexidades nesse aspecto, especialmente em um país de dimensões continentais como o Brasil, onde as diferenças regionais impõem obstáculos adicionais.

A cultura deve permanecer forte e duradoura. Para isso, o Assaí tem intensificado seus esforços na formação de líderes. A Universidade Assaí oferece formação concentrada no desenvolvimento de competências comportamentais — habilidades pessoais e interpessoais que influenciam a maneira como uma pessoa se relaciona com as outras e enfrenta situações no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Somente líderes com essas características podem atender às novas demandas, conduzir equipes diversas e integrar diferentes perspectivas, construindo relacionamentos sólidos, promovendo um ambiente de trabalho positivo. Isso é decisivo para reter talentos, transmitir uma cultura com comportamentos e valores compartilhados e aumentar a eficiência organizacional. Para embasar essa formação, a Companhia fez pesquisas para conhecer profundamente

o perfil dos colaboradores, usando inclusive a inteligência artificial. Os dados acumulados também contribuem para ajustar as estratégias de recrutamento.

RESILIÊNCIA QUE IMPULSIONA

Olhando para o futuro com confiança, o Assaí acredita que sua capacidade de adaptação será essencial para navegar pelas oscilações econômicas e pelas transformações do mercado para continuar contribuindo com o desenvolvimento do Brasil. Em um cenário muitas vezes imprevisível, a resiliência se tornou um diferencial competitivo, permitindo que a Companhia se mantenha preparada para responder de forma rápida aos novos cenários que estão por vir. Esse espírito de prontidão fomenta não apenas a continuidade do negócio, mas também sua jornada de crescimento, construindo um futuro próspero e sustentável.

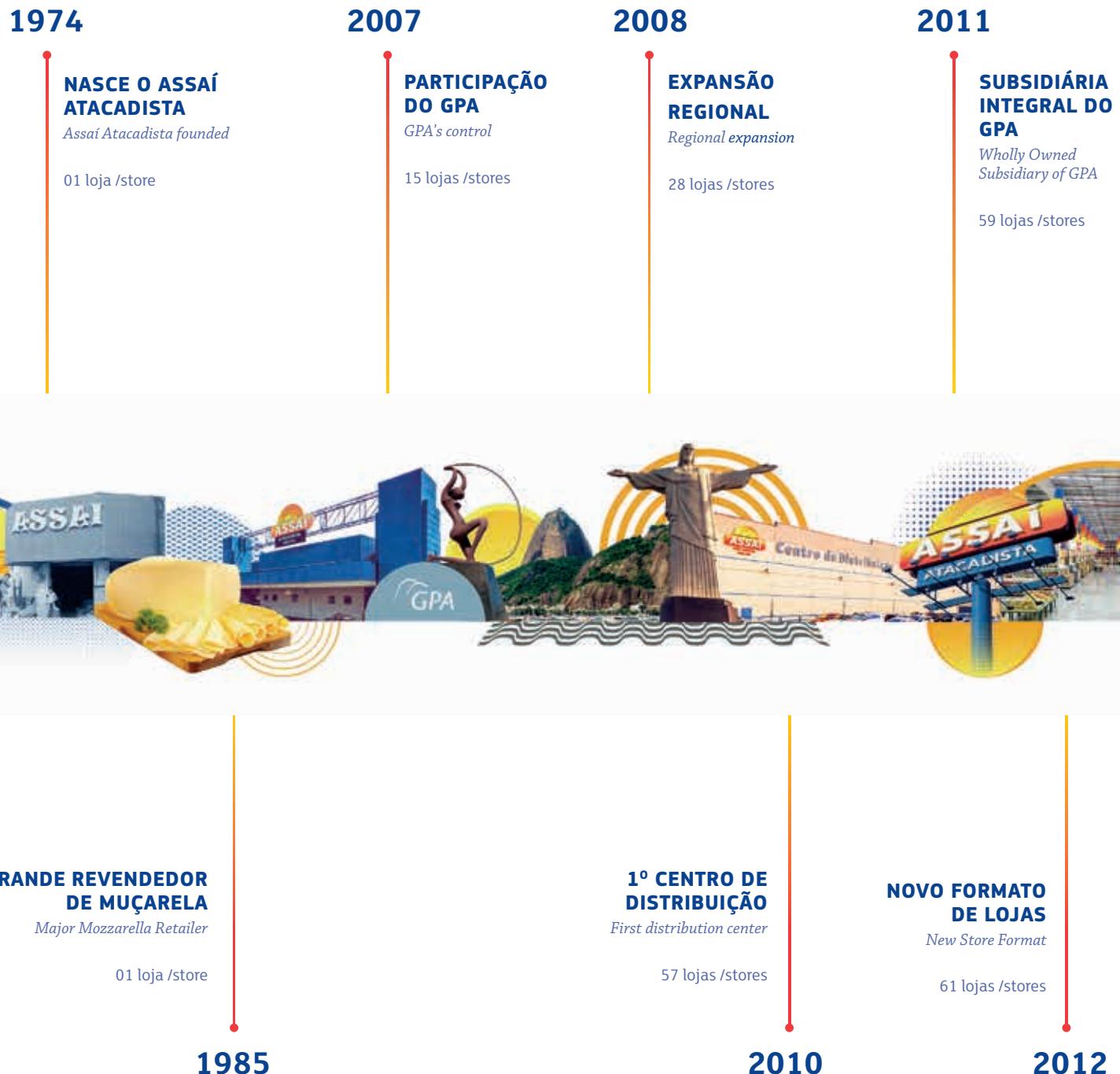


PREPARING THE FUTURE





Loja /store 311,
São Luís Angelim (MA).



2017

**CARTÃO PASSAÍ
ACADEMIA ASSAÍ**

*Passaí Card
Assaí Academy*

126 lojas /stores

2021

**CISÃO E AQUISIÇÃO DE
PONTOS DAS LOJAS
EXTRAS**

*Separation and acquisition of
commercial points of Extra stores*

212 lojas /stores

2023

**LANÇAMENTO DO
APP MEU ASSAÍ**

Launch of Meu Assaí App

288 lojas /stores



NOSSA CULTURA

Our Culture

166 lojas /stores

2019

**CRESCIMENTO RECORDE
INSTITUTO ASSAÍ**

Record Growth Assaí Institute

263 lojas /stores

2022

**CELEBRAÇÃO DOS 50
ANOS DO ASSAÍ**

50th Anniversary of Assaí

Mais de 300 lojas
Over 300 stores

2024

ASSAÍ ATACADISTA

DIRETORIA EXECUTIVA / BOARD OF DIRECTORS

DIRETOR-PRESIDENTE / CEO

BELMIRO DE FIGUEIREDO GOMES

VICE-PRESIDENTE DE GESTÃO DE GENTE E SUSTENTABILIDADE

/ VICE PRESIDENT OF PEOPLE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY

SANDRA VICARI

VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES

/ VICE PRESIDENT OF OPERATIONS

ANDERSON BARRES CASTILHO

VICE-PRESIDENTE COMERCIAL & LOGÍSTICA

/ VICE PRESIDENT OF COMMERCIAL & LOGISTICS

WLAMIR DOS ANJOS

CMO - DIRETORA EXECUTIVA DE MARKETING E INSIGHTS

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF MARKETING AND INSIGHTS

MARLY N. YAMAMOTO

DIRETOR DE TESOURARIA

/ TREASURY DIRECTOR

AYMAR GIGLIO JUNIOR

DIRETOR EXECUTIVO DE EXPANSÃO & CONSTRUÇÃO

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF EXPANSION & CONSTRUCTION

JOSE ANTONIO LÉON

DIRETOR EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO & M&A

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF STRATEGIC PLANNING AND M&A

JULIO GENTILIM

DIRETOR EXECUTIVO DE AUDITORIA, GESTÃO DE RISCO

& INVESTIGAÇÃO CORPORATIVA

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF AUDIT, RISK MANAGEMENT & CORPORATE

INVESTIGATION

MARCELO SIMÕES

DIRETOR EXECUTIVO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF INSTITUTIONAL RELATIONS

PAULO POMPÍLIO

DIRETOR EXECUTIVO DE TI

/ EXECUTIVE DIRECTOR OF IT

RODRIGO CALLISPERIS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO / BOARD OF DIRECTORS

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ CHAIRMAN OF THE BOARD

OSCAR DE PAULA BERNARDES NETO

VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ VICE CHAIRMAN OF THE BOARD

JOSÉ ROBERTO MEISTER MÜSSNICH

MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ BOARD MEMBER

BELMIRO DE FIGUEIREDO GOMES

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT BOARD MEMBER

ENÉAS CESAR PESTANA NETO

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT BOARD MEMBER

JULIO CESAR DE QUEIROZ

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT BOARD MEMBER

LEILA ABRAHAM LORIA

MEMBRO INDEPENDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

/ INDEPENDENT BOARD MEMBER

MIGUEL MAIA MICHELBERG

AGRADECIMENTOS

Esta história de sucesso só foi possível graças ao trabalho e à dedicação de milhares de pessoas.

Nossa sincera gratidão aos nossos clientes, fornecedores, parceiros comerciais, acionistas, membros do Conselho e comunidades. E especialmente aos nossos mais de 87 mil colaboradores, que diariamente personificam os valores do Assaí e fazem a diferença na vida de milhões de brasileiros.

Este livro é fruto do envolvimento generoso de colaboradores, ex-colaboradores, parceiros, conselheiros, diretores e do próprio fundador do Assaí Atacadista.

Homenageamos, com esta publicação, a todos que fizeram e fazem parte desta trajetória que está nas suas primeiras cinco décadas. Que possamos continuar escrevendo juntos muitos outros capítulos desta história de prosperidade, inclusão e sucesso, de Sol a Sol.

ACKNOWLEDGMENTS

This success story was only possible thanks to the work and dedication of thousands of people.

We extend our sincere gratitude to our customers, suppliers, business partners, shareholders, Board members and communities. And especially to our more than 87,000 employees, who daily embody Assaí's values and make a difference to the lives of millions of Brazilians.

This book is the result of the generous involvement of current and former employees, partners, board members, directors and Assaí Atacadista's founder himself.

This publication honors everyone who has been, and continues to be, part of this journey in its first five decades. May we continue writing many more chapters together in this story of prosperity, inclusion and success, from Sun to Sun.

