



DAY

2026



Aviso Legal

O material a seguir é uma apresentação preparada pela C&A Modas S.A. ("Companhia") e pode incluir declarações que representem expectativas sobre eventos ou resultados futuros.

As informações presentes nesta apresentação refletem apenas expectativas dos administradores da Companhia e foram elaboradas com base em premissas e nas informações atualmente disponíveis. Considerações futuras dependem, substancialmente, das condições de mercado, regras governamentais, do desempenho da Companhia, do setor e da economia brasileira, entre outros fatores de riscos incluídos no Formulário de Referência da Companhia. Dados operacionais podem afetar o desempenho futuro da Companhia e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Informações adicionais não auditadas ou revisadas por auditoria aqui contidas refletem a interpretação dos administradores da Companhia sobre informações providas de suas demonstrações financeiras anuais e trimestrais e seus respectivos ajustes, que foram preparados em conformidade com as práticas de mercado e para fins exclusivos de uma análise mais detalhada e específica dos resultados da Companhia. Dessa forma, tais considerações e dados adicionais devem ser também analisados e interpretados de forma independente pelos acionistas e agentes de mercado que deverão fazer suas próprias análises e conclusões sobre as informações aqui divulgadas. Nenhum dado ou análise interpretativa realizada pelos administradores da Companhia deve ser tratado como garantia de desempenho ou de resultado futuro e são meramente ilustrativas da visão dos administradores da Companhia sobre os seus resultados.

Os acionistas da Companhia e potenciais investidores devem realizar a leitura da presente apresentação sempre acompanhada das demonstrações financeiras anuais e trimestrais da Companhia e demais documentos e informações disponibilizados pela Companhia, considerando a presente apresentação apenas para fins informativos.

Da transformação ao próximo ciclo de Geração de Valor

1

Execução comprovada

Principais entregas e aprendizados da estratégia Energia nos últimos 3 anos

2

Uma plataforma mais forte

Ativos e competências que nos diferenciam e continuarão a sustentar a criação de valor

3

Próximo ciclo de crescimento

Alavancas de crescimento e construção de valor no novo ciclo 2027-2030

Agenda

9:05



50 anos de C&A:
prontos para o próximo
ciclo de crescimento
Marcos Grasso
Presidente do Conselho

9:15



Execução comprovada
do Energia e novo ciclo
estratégico 2027-30
Paulo Correa
CEO

09:40



A força da nossa
marca como motor
de crescimento
Cecília Alexandre
CMO

09:55



Uma plataforma de
produto mais relevante
para a cliente
João Souza
VP Comercial

10:15



Omnicanal: Loja Energia, Dispersão,
Expansão e integração Digital
Fernando Brossi
VP Operações
Roni Magalhães
Diretor E-commerce

10:50



Relacionamento
como potencializador
do negócio
Filipe Matzembacher
Diretor Produtos
Financeiros

11:05



ACE: Uma marca
independente
Filipe Albuquerque
Diretor Novos Negócios

Agenda

11:20

Coffee Break

11:30



Tecnologia e IA para um modelo mais inteligente e eficiente em capital
Bruno Ferreira
CTO

11:45



Uma malha logística mais regional, ágil e eficiente
Hussein Rodrigues
Diretor de Supply Chain

12:00



Cultura que transforma ambição em resultado
Carolina Borghesi
VP Gente, Cultura e ASG

12:15



Crescimento rentável com disciplina de capital
Laurence Gomes
VP Finanças e RI

12:25



Encerramento
Paulo Correa
CEO

12:30

Q&A

50

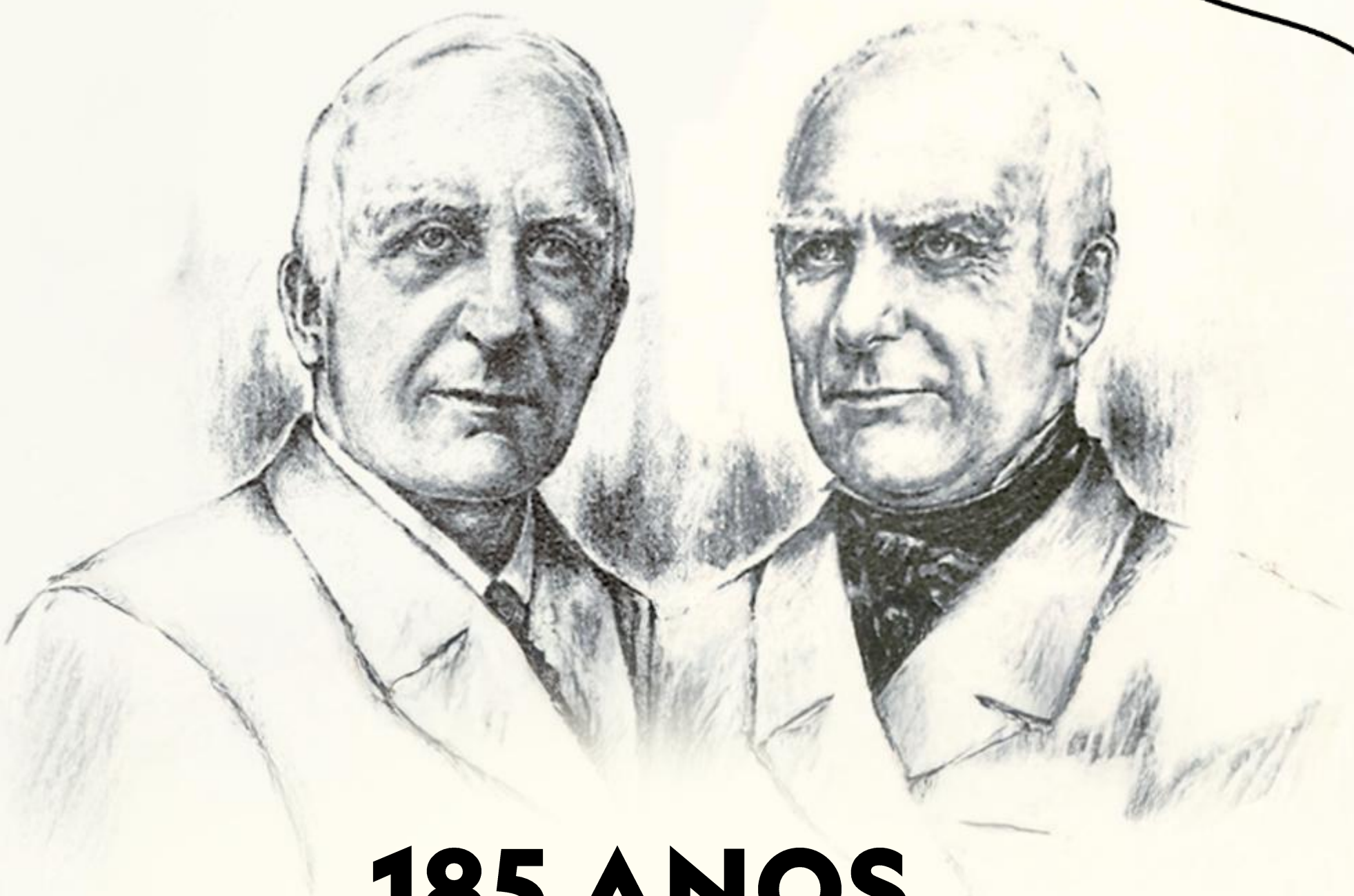
anos de **C&A** no Brasil

Prontos para o próximo
ciclo de crescimento

Marcos Grasso

Presidente do Conselho





185 ANOS

Sneek, Holanda, 1841

Clemens e August Brenninkmeijer

50

anos de **C&A** no Brasil

Execução comprovada do Energia e novo ciclo estratégico 2027-30

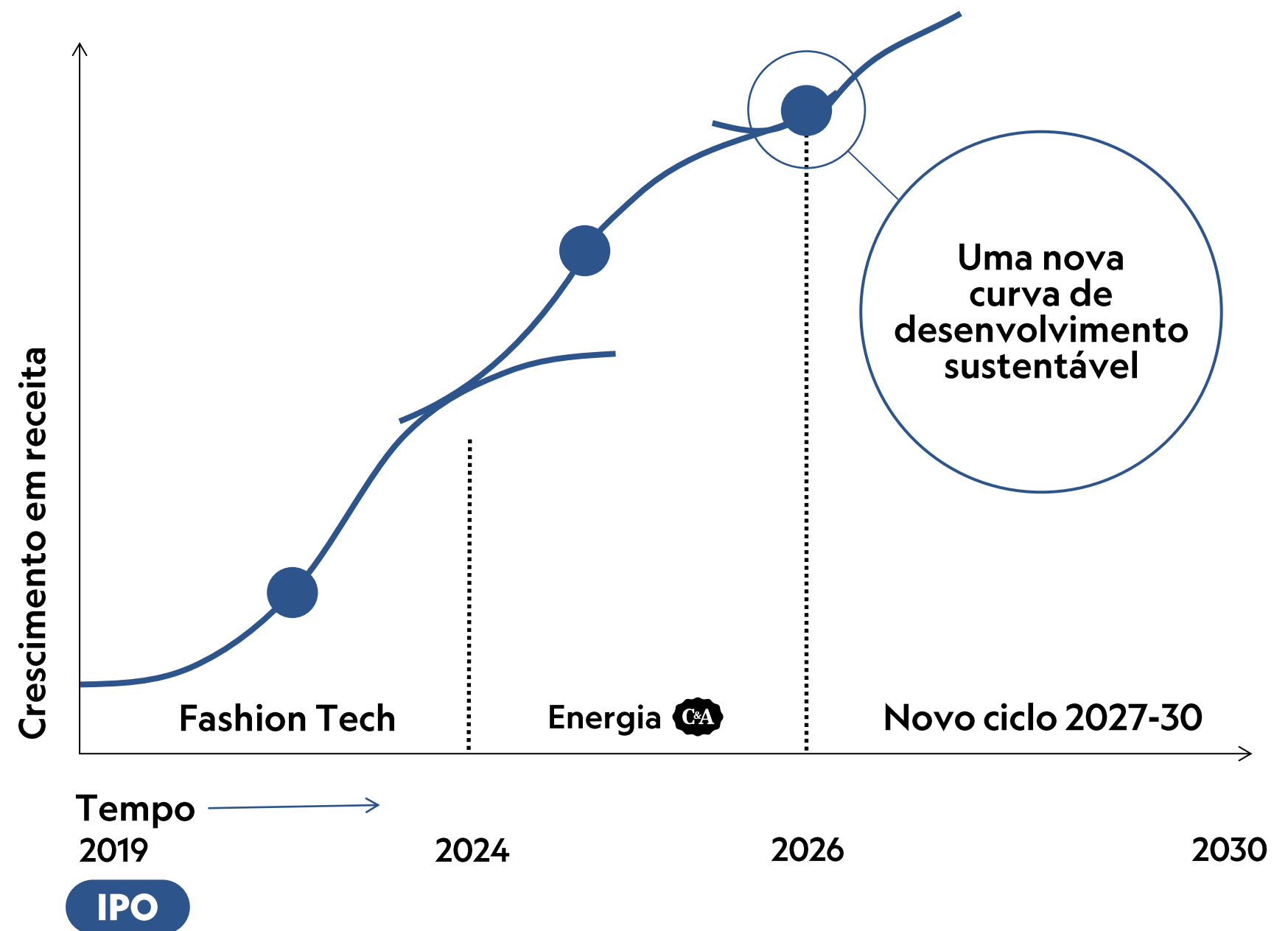
Paulo Correa

CEO, 20 anos na C&A



Evolução Constante, o mesmo Propósito

Impactar as pessoas para **que sejam o que desejam ser por meio da moda**



A ambição do Ciclo Energia 2024-26

Crescimento significativo
vendas/m² vestuário

foco

Aumentar



Spending anual
clientes

Push & Pull

Penetração
C&A Pay

Retomar



Abertura
novas lojas

Reforma lojas
atuais

Novo modelo
de loja

Energia

2024-2026

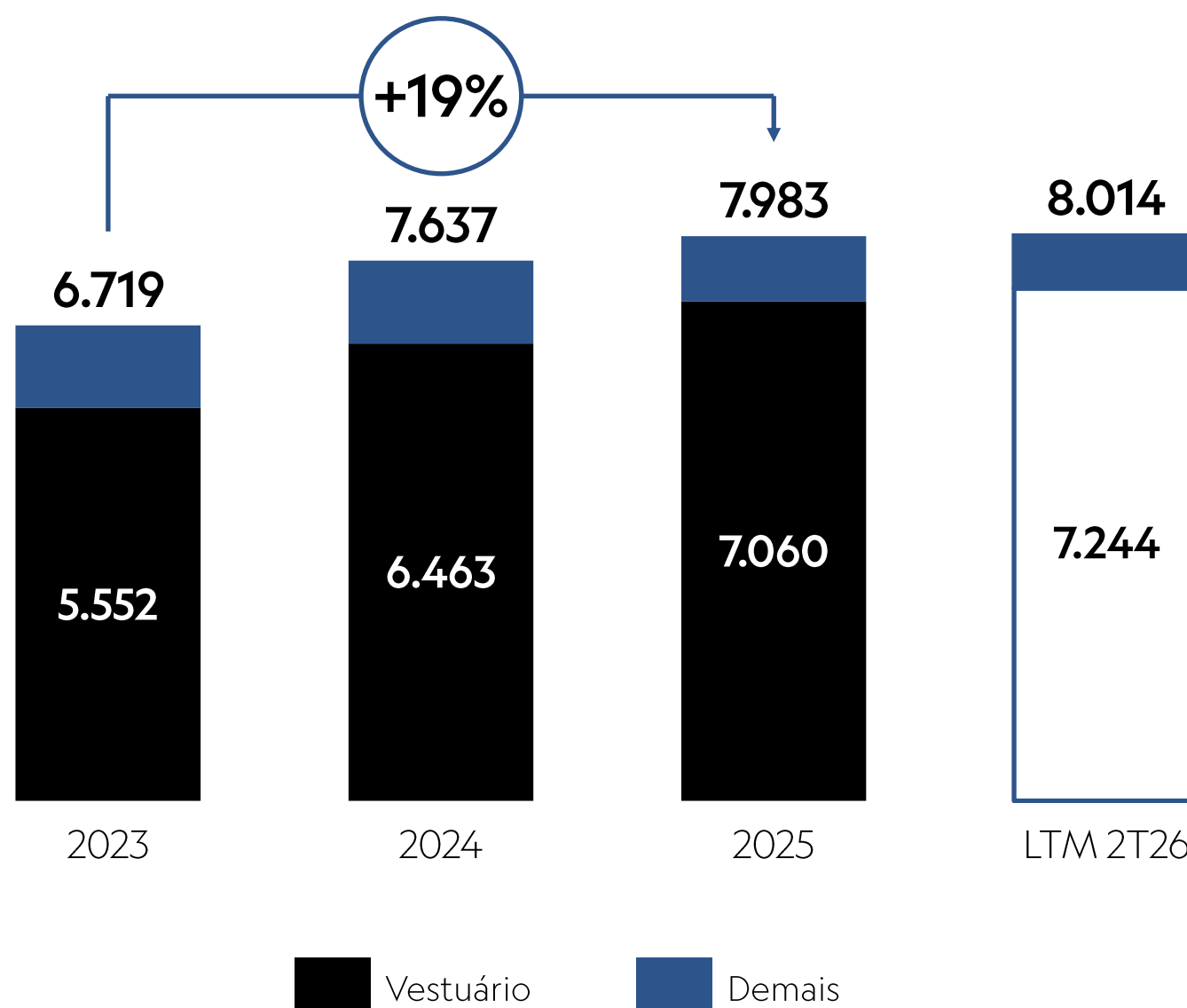
Objetivos, Resultados e Aprendizados

Tema	Meta	Resultado
Crescimento	Aumentar ritmo de crescimento	 
Produtividade	Aumentar venda por m ²	 
Marca	Ser a marca de moda mais amada do Brasil	 
Produto	Expandir categorias além do feminino	 
Novo modelo de loja	Lançar Loja Energia	 
Supply	Fortalecer a cadeia de suprimentos	 
Frequência	Aumentar em 20%	 14% de crescimento
Penetração do C&A Pay	Atingir 35% de penetração	 28% de penetração

Execução Consistente do Ciclo Energia

Energia acelerou nosso crescimento

Receita Líquida total (R\$ milhões)



#1

Crescimento
varejo de moda
2023 - LTM 2T26, vestuário

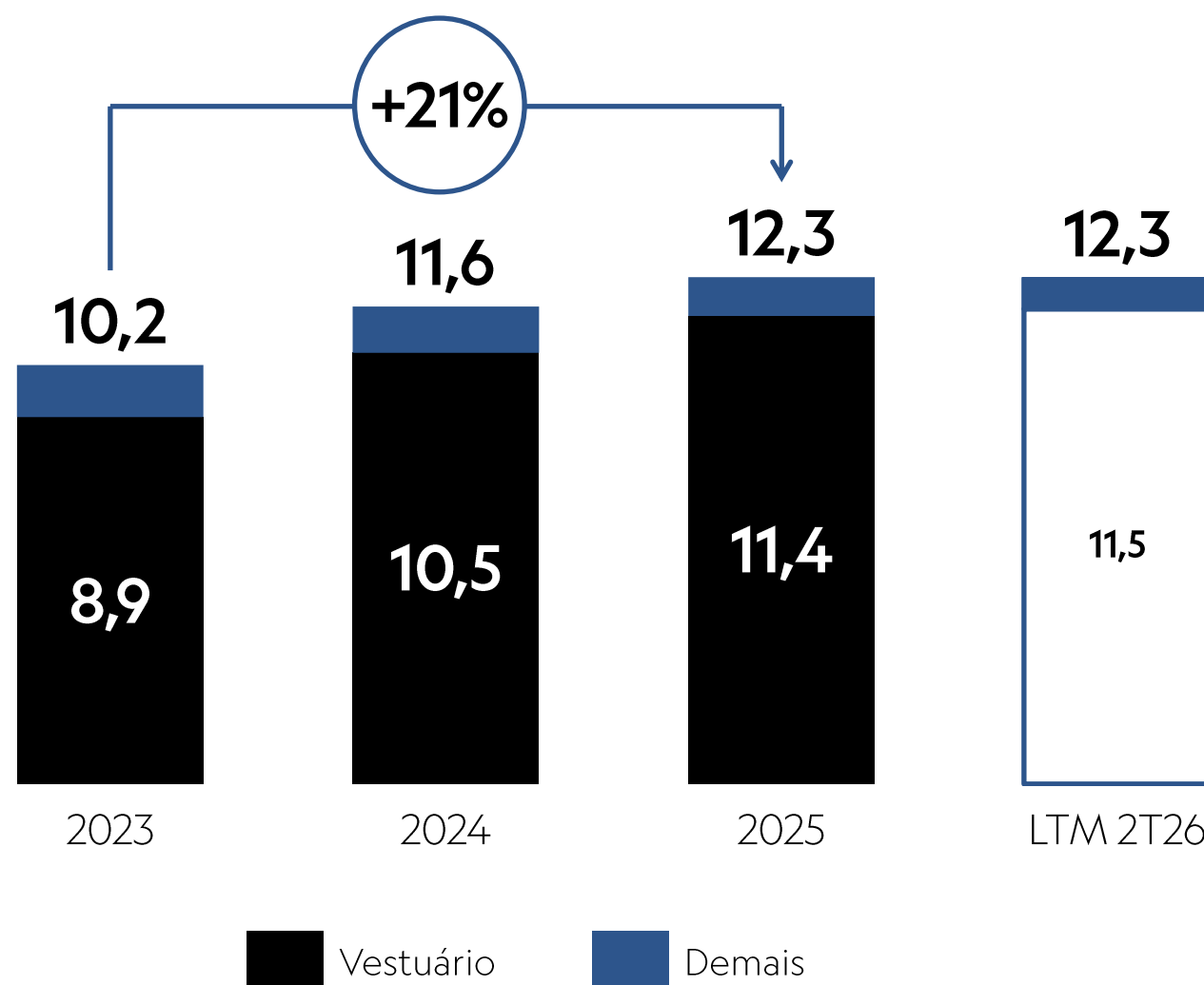
+30,5%

Crescimento total
na receita líquida de
vestuário
2023-LTM 2T26

Execução Consistente do Ciclo Energia

Aumentamos nossa produtividade

Receita Líquida de Mercadorias por m² (R\$ mil/m²)



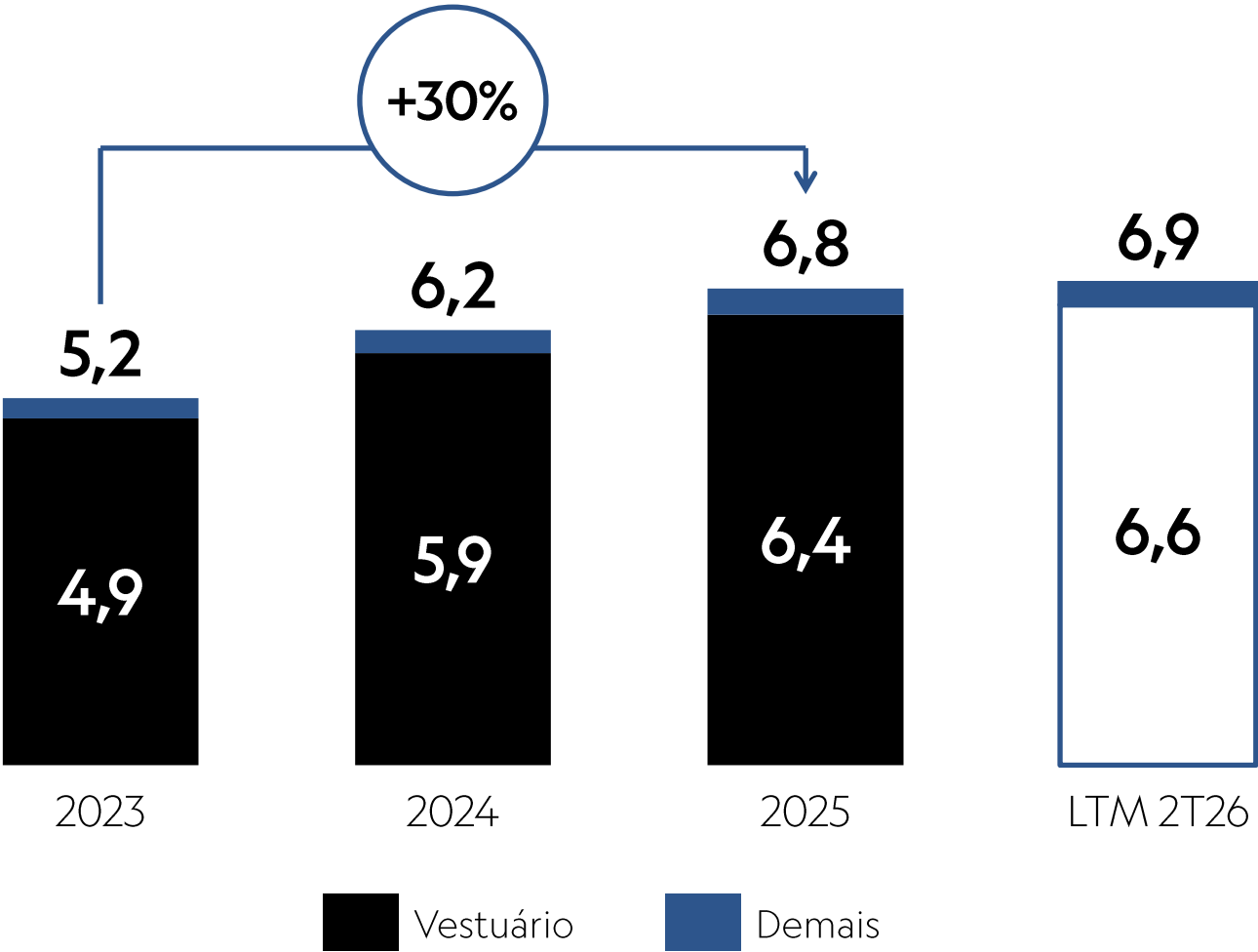
+29,4%

Receita líquida de
vestuário por m²
2023-LTM 2T26

Execução Consistente do Ciclo Energia

Crescemos com maior rentabilidade

Lucro Bruto de Mercadorias por m² (R\$ mil/m²)



#20

Trimestres consecutivos de expansão de margem bruta de vestuário

+1,5pp

Margem bruta de vestuário 2023-LTM 2T26

+34,7%pp

Lucro bruto de vestuário por m² 2023-LTM 2T26

Energia
melhorou
os principais
indicadores
financeiros
entre 2023
e LTM 2T26

19%

Receita líquida total

+4,7 pp

Margem Bruta de mercadorias

+76%

EBITDA Ajustado

1,5x→0,2x

Redução da alavancagem

Avanços importantes em todos os pilares estratégicos impulsionaram a transformação da C&A no Energia

CLIENTE É TUDO

Produtos & Categorias +35-45% crescimento nas categorias core e +100% nas complementares +1,5pp margem bruta vestuário +1.900 reformas de áreas +4pp NPS qualidade produto Saída de Eletrônicos	Jornadas Omni² Lançamento Loja Energia +16 lojas novas +32 lojas reformadas +100 lojas no Dispersão Novo Site & App +4pp share do Digital	Marca & Relacionamento +13pps de NPS #1 em brand awareness e consideração ² Novo modelo de CRM	C&A Pay +6pp de penetração ² Break even Inadimplência controlada	Tecnologia Hub de Inteligência Comercial IA na tomada de decisão Estruturação de dados RFID Hiperpersonalização
Gente, Cultura & ASG	Reforço na liderança e sucessão	Meritocracia performance	Reforço dos rituais de cultura	Circularidade dos produtos
Solidez financeira¹	+19% Receita	+4,7pp Margem Bruta mercadorias	+15pp ROIC	+76% Ebitda Ajustado

1. Dados se referem ao período de Janeiro de 2024 a 2025. 2. Dados se referem ao período Janeiro de 2024 a 2T26.

Drivers Energia: Melhoria nas categorias

Reforma de categorias para
**aprimoramento da exposição
dos produtos**



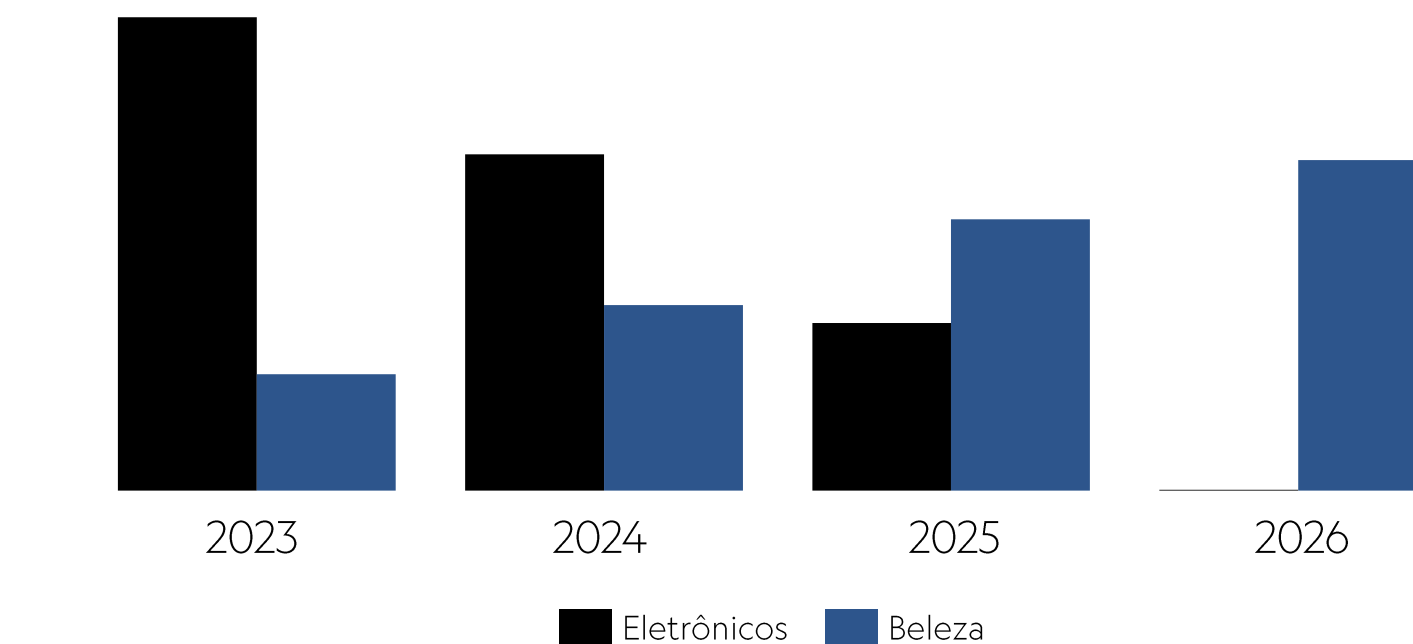
+1.900

Melhorias em áreas de produto

Saída de Eletrônicos,
**sem fricção com a cliente e
mantendo o crescimento**

Troca de Eletrônicos por Beleza
Receita Líquida em R\$ milhões

~R\$ 650M



Drivers Energia: Novo conceito e Private Label

Lançamento do modelo de Loja Energia **e reinício de um robusto programa de reformas**



+16

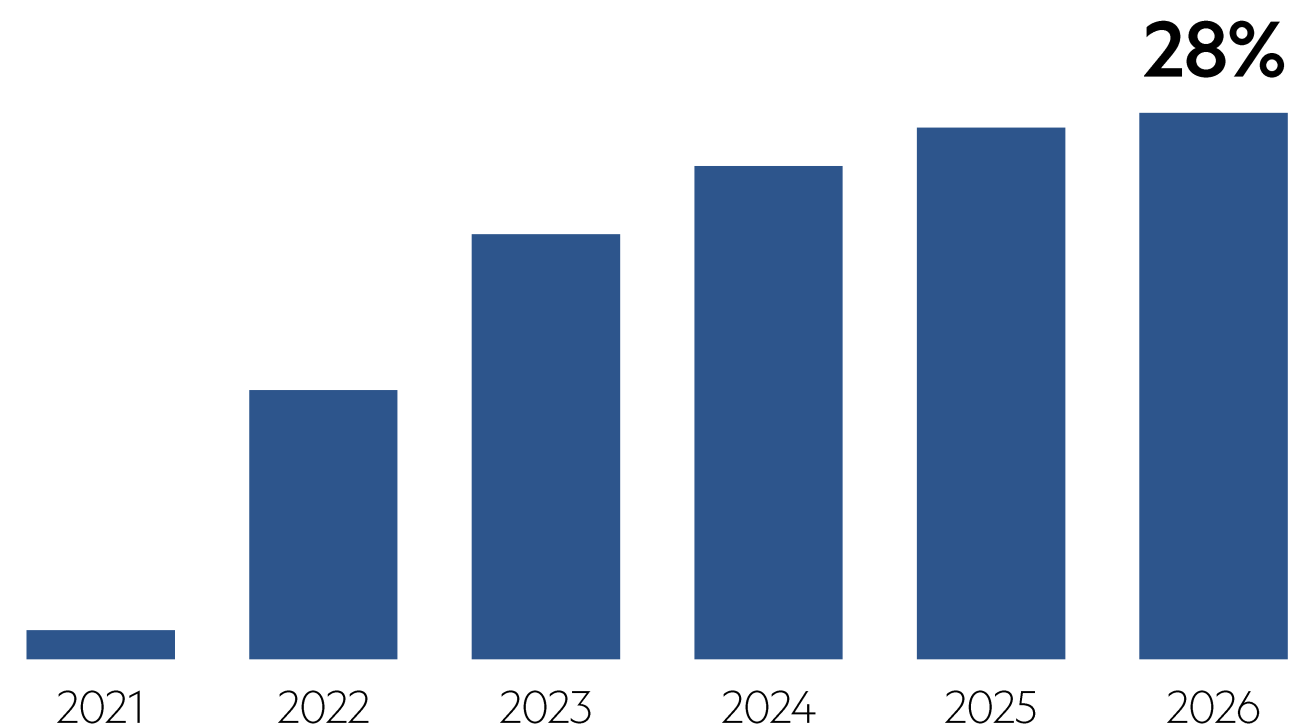
Novas lojas

+32

Lojas reformadas

Alcance de 28% de penetração no C&A Pay, **fechando nosso gap em Private Label**

Participação do C&A Pay
% Sobre a venda



Fortalecimento das Lideranças

Lideranças experientes e em renovação, com mix entre executivos de carreira C&A e experts de mercado



Paulo Correa

CEO C&A Brasil
20 anos na C&A



Fernando Brossi

VP Operações e
Serviços Financeiros
20 anos na C&A



João Souza

VP Comercial
15 anos na C&A
(Trainee C&A 2011)



Laurence Gomes

VP CFO e IR
3 anos na C&A
Ex-Renner, WEG,
SLC Agrícola



Carol Borghesi

VP Pessoas, Cultura e ASG
3 anos na C&A
Ex-Carrefour, Tok&Stok, Dafiti



Bruno Ferreira

Diretor de Tecnologia
14 anos na C&A



Cecília Preto

Diretora de Marketing
1 ano na C&A
Ex-Heineken,
KraftHeinz, BRF



Filipe Albuquerque

Diretor de Novos Negócios
1 ano na C&A
Ex-Hering, C&A
(Trainee C&A 2011)



Thiago Amorim

Head de Planejamento
Estratégico
3 anos na C&A
Ex-Boston Consulting Group

Fortalecimento do modelo de gestão

+30 projetos simultâneos
como parte do Energia com
a criação do Escritório de
Transformação



KPIs bem
estabelecidos



Governança
consistente



Rigor nos
investimentos



**Agilidade na
execução**

Avançamos,
mas ainda há
muito a ser
capturado



Estamos em um novo cenário, com maior complexidade...



Maior competição pelo bolso da cliente, com menos renda disponível para vestuário e competição crescente de players tradicionais e cross borders



Revolução tecnológica e maior uso de IA, com busca por jornadas sem atrito e incluindo Agentic Commerce



Cliente mais omnicanal, que busca a loja como experiência e não somente como local de compra



Mudança na dinâmica de fornecimento, com maior competitividade de importados e preocupação ambiental



Mudança no mercado de trabalho, com redução na jornada de trabalho e maior disputa por talento



Execução comprovada do Energia nos transformou e nos fortaleceu

Estamos prontos para
acelerar a captura de
valor e desenvolver
**novos caminhos
de crescimento**



Novo ciclo estratégico

Começa com maior capacidade de execução e investimento e **com espaço para novas alavancas de crescimento**



Reforma e
abertura de lojas



Desenvolvimento
de **novos negócios**



Desenvolvimento
de **novos produtos
financeiros**



Digital

~R\$ 3 Bi

Caixa gerado pelo ciclo Energia

FULL POWER

Potencialização dos vetores do Energia e novas alavancas de crescimento

Marca

Alavancas de crescimento

Produto

Jornada
Omnicanal

Relacionamento

Expansão
de Lojas

Novos
Negócios

Tecnologia

Viabilizadores

Logística e Abastecimento

Pessoas e ASG

Nossas ambições para o Ciclo 2027 - 2030

Marca

Alavancas de crescimento	Produto Ganho de share em todas categorias +Velocidade +Qualidade +Assertividade	Jornada Omnicanal Aumento da produtividade 100-120 reformas Loja Energia 60- 80 lojas Dispersão 15% vendas omnicanal 3x mais clientes omni	Relacionamento Mais frequência, spending e base Hiperpersonalização Loyalty C&A Pay e teste de outros produtos	Expansão de Lojas 60-80 novas lojas C&A	Novos Negócios ACE e negócios complementares
	Tecnologia	Diferencial competitivo	+Produtividade	+Inteligência	+Retorno de capital
	Logística e Abastecimento	Regionalização	+Proximidade	+Rapidez	+Eficiência dos investimentos
	Pessoas e ASG	Novas competências	Potencializar cultura	Circularidade	

A força da nossa marca como motor de crescimento

Cecília Alexandre

CMO, 1 ano de C&A,
+25 anos experiência



Ambição

Full Power



Ser a marca de moda **preferida e mais amada** pelas nossas clientes

E fortalecer o relacionamento para gerar mais **recorrência, engajamento e valor**

A woman with dark hair pulled into a high bun, wearing a black, sleeveless, beaded dress with a high collar. She is looking towards the camera with a slight smile. The background is a dark, textured surface.

**Temos
competências
desenvolvidas no
ciclo Energia que
nos permitem
alcançar nossa
ambição**

Aprofundamos nosso entendimento sobre quem é ela e o que ela busca



Perfil de renda
A-, B, C+



Ticket médio
da categoria



12x frequência anual
de compra (mercado total)



62% compra no on-line
tanto quanto no físico

Nossa cliente é apaixonada por moda e
**usa esse universo para se expressar e
ao mesmo tempo se sentir segura**

**A moda que
ela compra**

Básica, funcional
e segura

Versatilidade

**A moda que
ela consome**

Tendências,
tudo que está
bombando

Repertório
DESEJO

Conhecemos profundamente nossas clientes

Todos os dias, **+1 milhão de clientes** escolhem estar na C&A

+340
Lojas

+19M
Clientes
ativas

Omni



**Somos a
primeira marca**
que vem à mente
das clientes-alvo no
segmento comparável

Marca Icônica

50 anos de Brasil

98%

Brand
awareness

**Marca
preferida**

Vs players comparáveis¹

#1

Marca em consideração
de compra²



Fonte: KANTAR, BHT, Cliente Reconhecimento, Q2 2026, +500 clientes.

(1) Pergunta: Qual das marcas abaixo é sua preferida?

(2) Pergunta: Considerando as marcas a seguir, qual seria a sua primeira escolha?

Aumentamos a presença no dia a dia e nos grandes eventos



2025

TMNR Lady Gaga
Pesquisa Box 1824.
Quem encontra
o look, sente



2024

Rock in Rio
A gente se
encontra na C&A
PatBo + C&A



2026

C&A no Oscar
TMNR Shakira
50 anos C&A
Rock in Rio
Editoras de moda



E não para por aí!

Portfólio que evolui com a cliente





Clientes que
não compravam na C&A
nos últimos anos estão
retornando
para nossa base



E estamos
conquistando
novas clientes, que
reconhecem **o valor**
e qualidade da C&A

Mais clientes comprando mais vezes

Base de clientes
mais ampla

+14%

Número de
clientes
(2023 vs. 2025)

Mais clientes
retornantes

+16%

Número de
clientes
retornantes
(2023 vs. 2025)

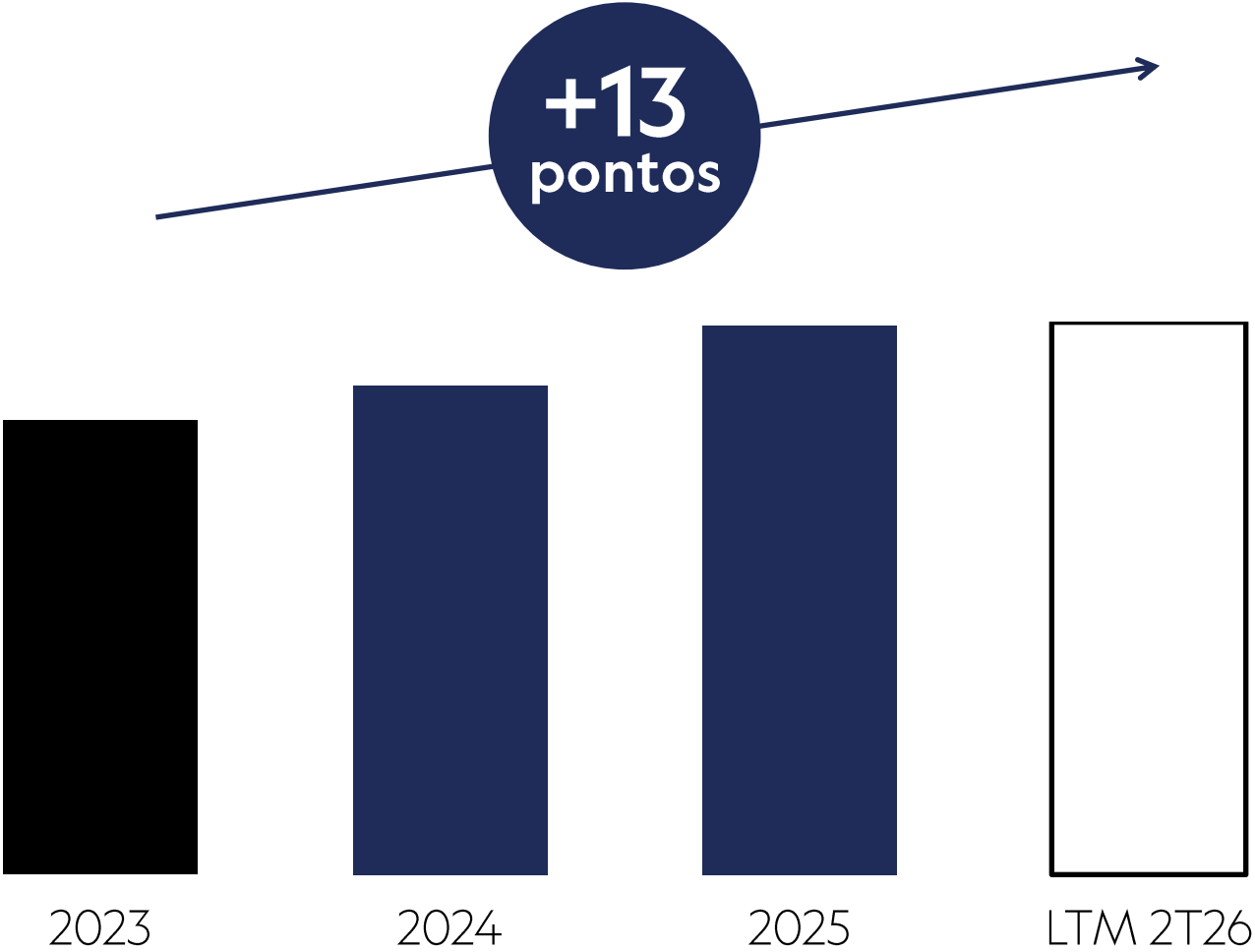
Mais compra de
clientes retornantes

+7%

Frequência de
compras de clientes
retornantes
(2023 vs. 2025)

+13 pontos

A cliente está mais satisfeita em todos os canais de compra



+13 pontos
~20% crescimento



+17 pontos
~31% crescimento



+7,6 pontos
~13% crescimento

Fonte: Pesquisa Interna NPS C&A (2023 a 2T26)



Para 2030, queremos ter uma marca com diferenciais cada vez mais evidentes

A C&A é onde a nossa cliente **encontrará a moda que faz ela se sentir bem**

Reforçando e trazendo consistência à nossa assinatura
A GENTE SE ENCONTRA NA C&A

Como vamos alcançar nossa ambição

Consistência + Reforço da estratégia de relacionamento

Consistência e impacto

Mensagem **clara**

Plano de comunicação **intenso**

Funil integrado e canais/soluções **considerando jornada OMNI**



Relacionamento

CRM

Benefícios / **Loyalty**

Crédito

Tudo é marca



Cliente no centro

Mais clientes

Maior frequência

Maior LTV

Principais mensagens



Queremos ser **a marca de moda preferida e mais amada do Brasil**



Temos competências estruturadas **no Energia que nos aproximam da nossa ambição**



Amplificaremos nossa presença e **fortaleceremos nossa conexão com as clientes**



Ainda há grande espaço para **ampliar nossa base de clientes, crescer em spending e frequência de compras**

Uma plataforma de produto mais relevante para a cliente

João Souza

Vice-presidente Comercial,
15 anos na C&A
(trainee C&A 2011)



Ambição

Full Power



Desenvolver
coleções
**cada vez mais
relevantes,
versáteis e atuais**
para nossas clientes

Ampliar o uso
da **tecnologia**
na tomada
de **decisão
comercial**



O ciclo Energia impulsionou o crescimento das principais categorias de produto, comprovando a força do nosso modelo comercial

+ 35% a 45%

Crescimento nas categorias core:
Feminino, Masculino e Infantil

Mantivemos avanços consistentes
**em categorias protagonistas do nosso
portfólio como o Jeans e o Básicos**

Expandimos exponencialmente nossa relevância nas categorias complementares onde tínhamos maior oportunidade de captura de market share

+80%

crescimento categorias complementares



Beleza



Lingerie

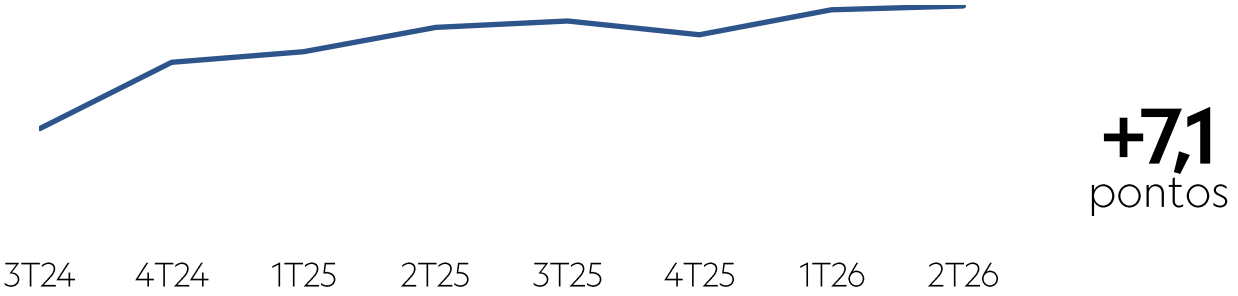


Esportivo

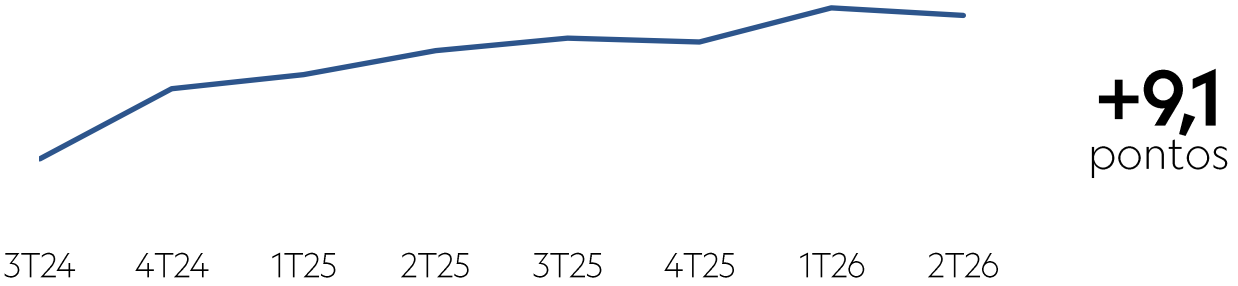
Evoluímos positivamente o valor percebido pela cliente no ciclo Energia

NPS Pós-Uso¹

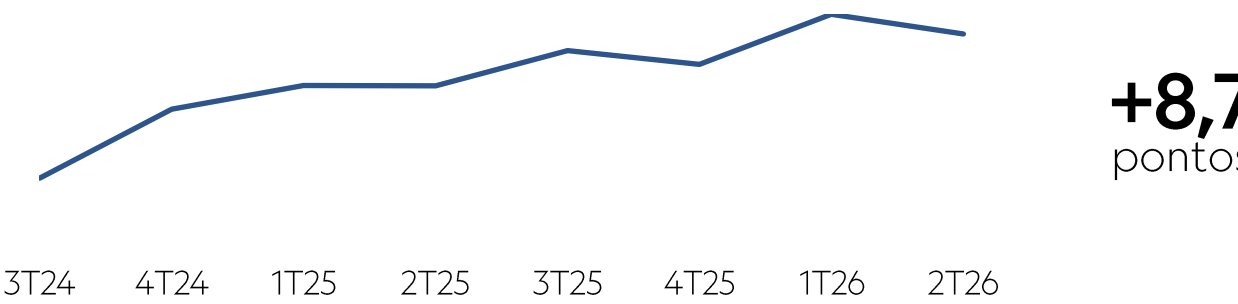
Percepção de
que **os produtos**
vestem bem



Percepção de
boa durabilidade
das peças



Percepção de
bom custo-benefício
dos produtos



1. NPS medido 15 dias após a compra realizada na loja física.

O crescimento e a melhora na percepção de valor refletem a evolução da nossa plataforma de produto

+ Inspiração

Implementação consistente de **novos modelos de exposição** em todas as categorias

+ Moda

Aumento do **mapeamento de tendências** com uso de dados, e investimento nas **capacidades internas de produto**

+ Reatividade

Diversificação da cadeia de fornecimento buscando em diferentes países **os melhores produtos, com percepção de valor e reatividade**

+ Assertividade

O desempenho do produto é validado por meio de uma metodologia de teste & escala **fundamentada em insights das clientes**

+ Inspiração

Implementação
consistente de **novos
modelos de exposição**
em todas as categorias

Revisão da **jornada de compra**

Novos **equipamentos**

Melhoria no **Visual Merchandising**

Reforço no **sortimento de produtos**



+1.900
Melhorias
em áreas de
categorias

+ Moda

Aumento do **mapeamento de tendências** com uso de dados, e investimento nas **capacidades internas de produto**

Ferramentas **analytics**

Pesquisas de **marketing**

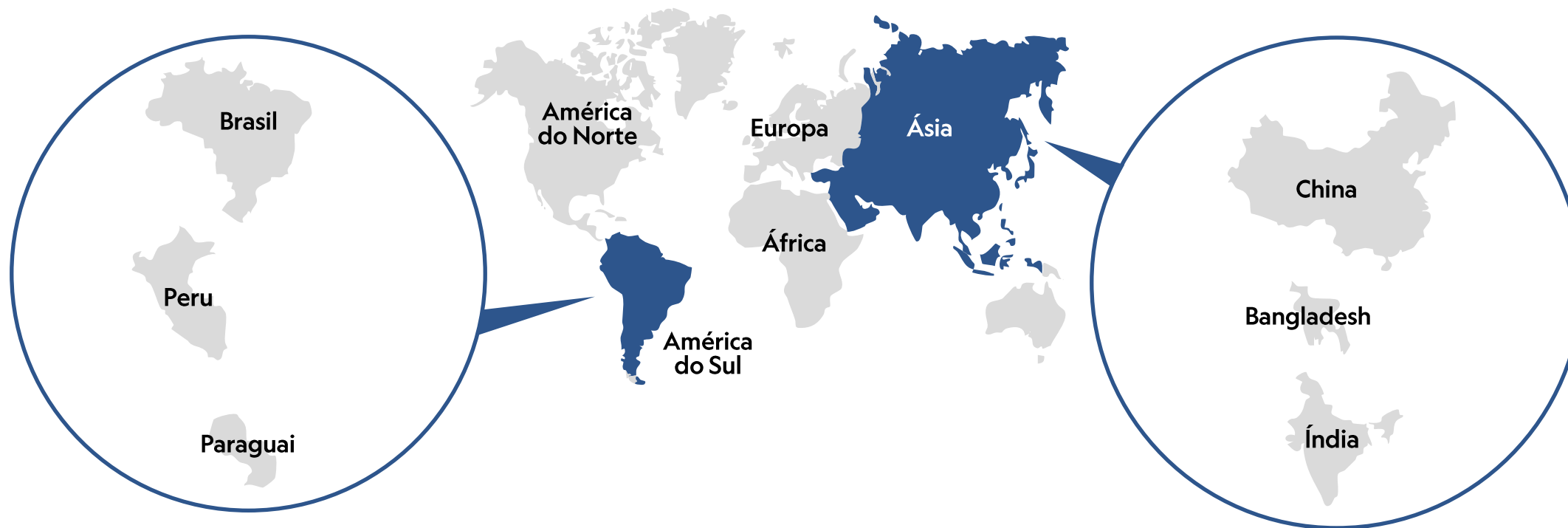
Hubs de pesquisa **em 3 cidades globais**

Investimento e diversificação dos times de produto



+ Reatividade

Diversificação da cadeia de fornecimento buscando em diferentes países **os melhores produtos, com percepção de valor e reatividade**



+45%

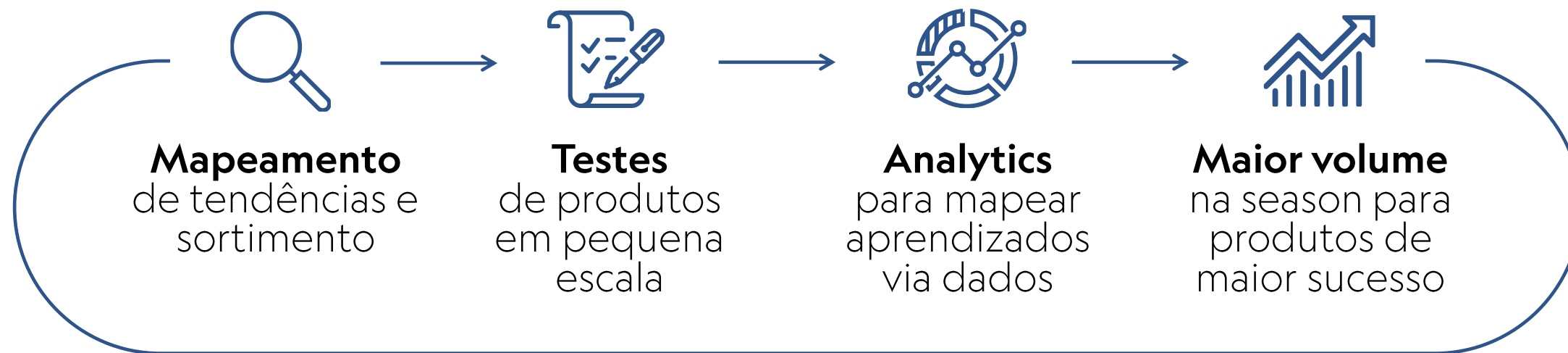
Coleção do feminino com
leadtime de produção <60 dias



Algodão Peruano Bold

+ Assertividade

O desempenho do produto é validado por meio de uma metodologia de teste & escala **fundamentada em insights sobre as clientes**



60%

Renovação da coleção ao ano

+3.500

Produtos no modelo Teste & Escala

A estratégia Full Power consolida a evolução contínua da nossa plataforma de produto

Melhor capacidade de desenvolver coleções e aprimorar os modelos de exposição continuarão **aumentando a percepção de valor agregado em nossos produtos**

Ciclo Energia

Transformação



Full Power

Potencialização



+ Inteligência

Uso da tecnologia potencializará a tomada **de decisão e gestão do negócio**

Uso da **Inteligência Artificial** no:

Desenvolvimento **de produto**

Definição **de sortimento**

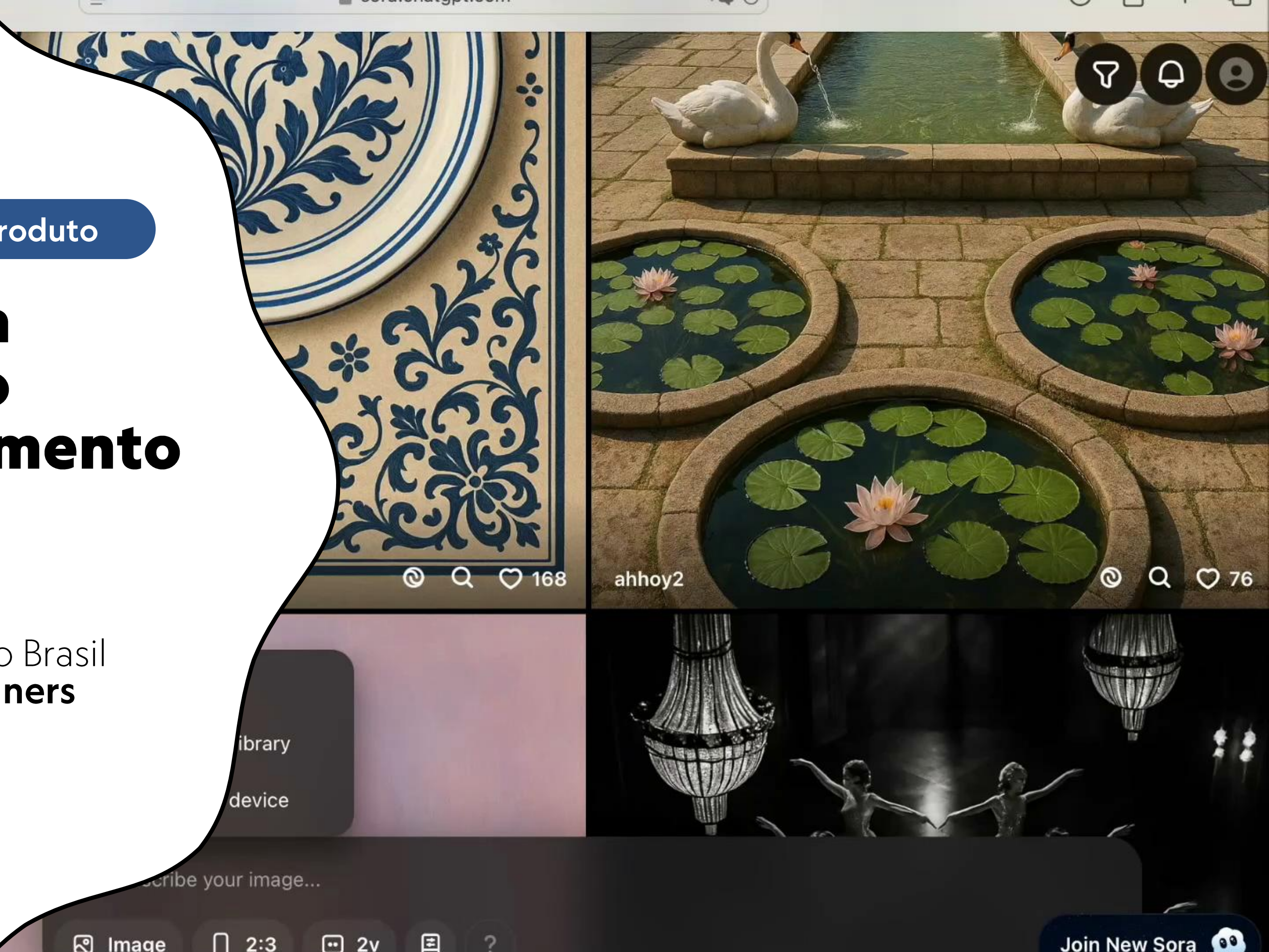
Definição **de preço**



Desenvolvimento de produto

Inteligência Artificial no desenvolvimento de produto

C&A foi a primeira varejista de moda do Brasil com **100% dos designers treinados em IA**



Definição de Sortimento

Personalização do sortimento por grupo de lojas a partir do Sortimento Dinâmico

Capacidade de analisar comportamento de vendas por grupo de lojas e **transformar dados em diretrizes de sortimento personalizado, com gestão escalável e eficiente a partir de IA**



Definição de Preço

Atualização do modelo de precificação dinâmica com utilização de IA

Para potencializar
rentabilidade
e diminuir markdown

Pré-season

Precificação Estratégica

In-season

Precificação Dinâmica

End season

Markdown

+4,7pp

Margem Bruta de
Mercadorias
(2023 vs. LTM 2T26)



Transformar **inteligência em desejo**

Desejo **em produto**

E produto **em crescimento**

Para que cada cliente
**seja o que deseja ser
por meio da moda**

Principais mensagens



Crescemos de forma ampla e consistente durante o ciclo Energia, **com avanço consistente no sortimento das nossas categorias e percepção de valor dos nossos produtos**



Para 2030, vamos potencializar nossas avenidas de crescimento a partir de 2 pilares estratégicos: Melhor desenvolvimento de coleções & maior uso de tecnologia



Ampliaremos nossas transformações no Desenvolvimento de produtos através da melhora da jornada de compra, aumento da capacidade de mapeamento de tendências e desenvolvimento de coleções, reatividade da cadeia de fornecimento e metodologia do Test & Learn



Iremos utilizar a tecnologia como forma de potencializar nossa capacidade criativa e a assertividade da decisão comercial, a partir do desenvolvimento de produtos com IA, sortimento dinâmico e precificação estratégica.

Omnicanal:

Loja Energia,
Dispersão, Expansão
e integração Digital

Fernando Brossi

Vice-presidente de Operações
e Serviços Financeiros, 20 anos na C&A

Roni Magalhães

Diretor de E-commerce,
3 anos na C&A, +25 anos de experiência





Jornada cada vez mais Omnicanal

Lojas Físicas

mais digitas e mais integradas
à jornada omnicanal

Canais Digitais

mais conectados às lojas físicas

Ambição

Full Power



Lojas Físicas

Continuar evoluindo de forma consistente **na produtividade do parque atual**

Acelerar o ritmo de expansão geográfica, **com potencial de até 100 novas lojas**

Intensificar a essência C&A **acelerando a omnicanalidade**

Ambição

Full Power



Lojas Físicas

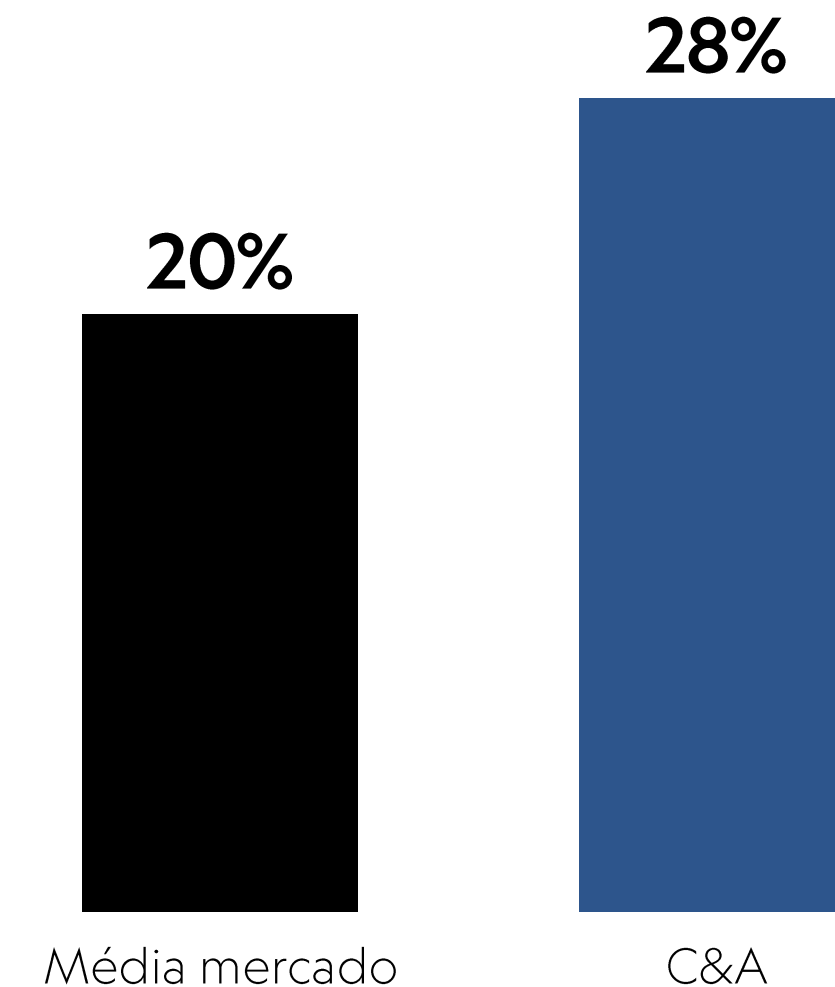
Continuar evoluindo de forma consistente **na produtividade do parque atual**

Acelerar o ritmo de expansão geográfica, **com potencial de até 100 novas lojas**

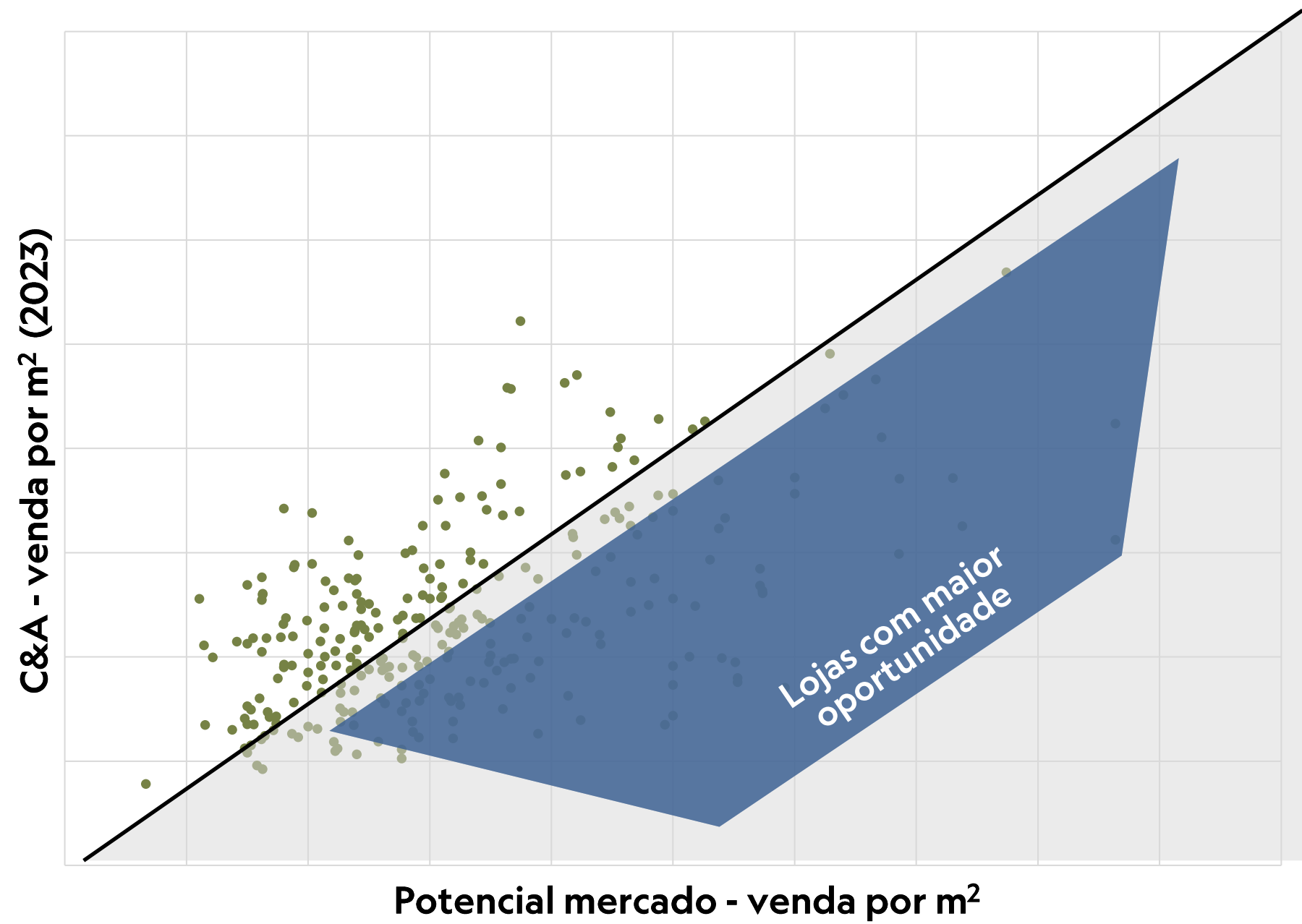
Intensificar a essência C&A **acelerando a omnicanalidade**

Ganho de
produtividade
no ciclo Energia
impulsionado pelo
**programa
Dispersão e
pela aceleração
da reforma
do parque**

Evolução na Receita Líquida de vestuário por m² (%, 2023 vs. 2025)



Programa Dispersão



Programa Dispersão implantado em +100 lojas

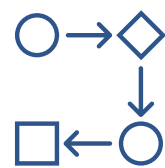
Ações específicas loja a loja, visando corrigir gargalos e gaps versus mercado **para aumentar a produtividade de forma personalizada**



Ajustes no Time de Loja
+115 lojas



Revisão de Layout
+110 lojas



Revisão de Processos
+58 lojas



Melhoria de Sortimento
+105 lojas

+34%

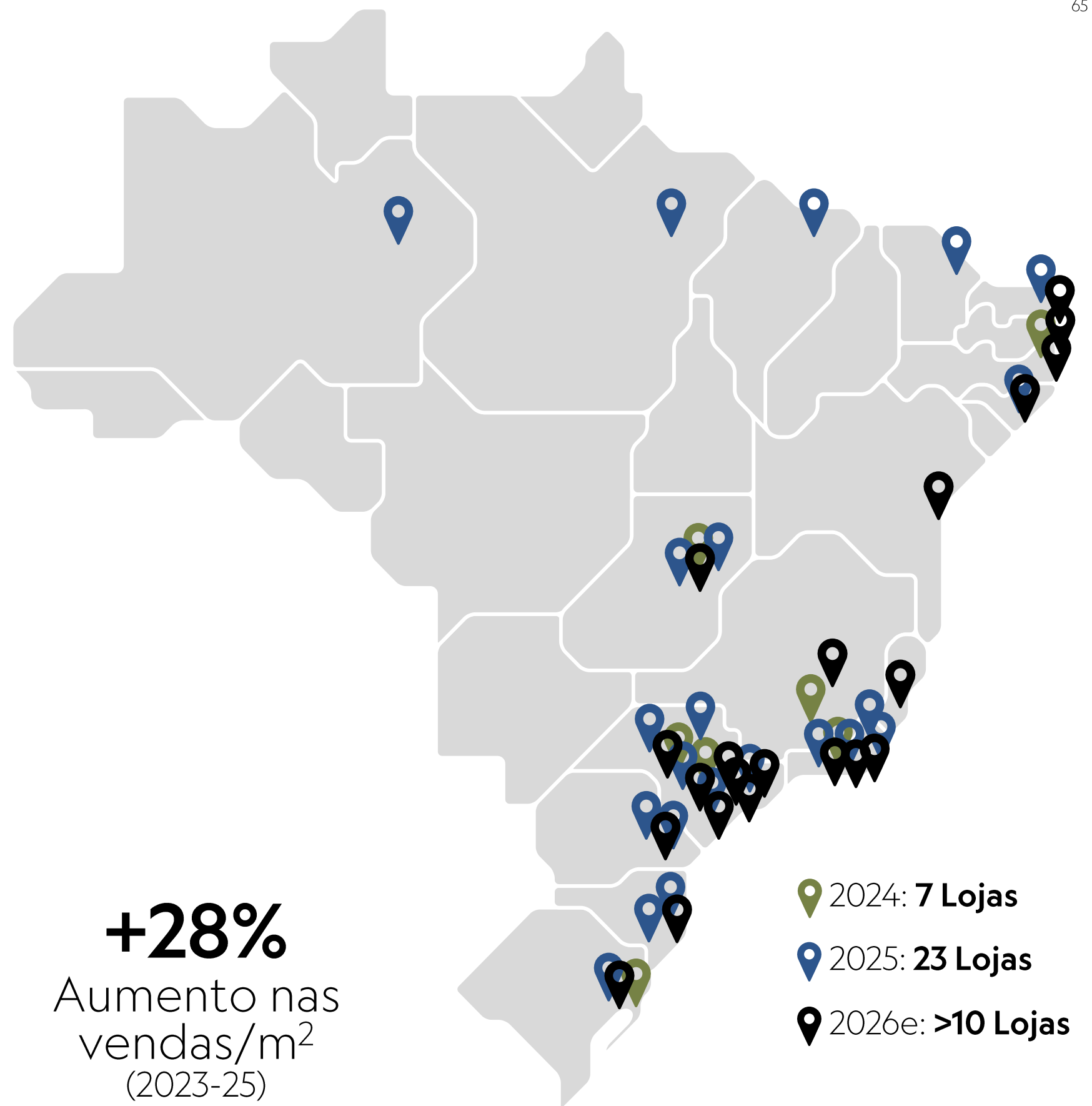
Aumento nas
vendas/m²
(Dez 2023-25)

Potencial de
adotar o dispersão
**em +80 lojas
até 2030**

Além do Dispersão, nós retomamos o ritmo de reformas do parque atual

Reformas de
+32 lojas em **+15** estados
(entre Janeiro 2024 e 2T26)

+28%
Aumento nas
vendas/m²
(2023-25)



Ouvindo
nossas clientes,
aprendemos
que novas jornadas
**estão ganhando
relevância, e
portanto, uma
nova experiência
de compra precisava
ser construída**

Loja Energia



O novo conceito de Loja Energia teve como objetivo responder as novas expectativas de nossas clientes

Mudanças significativas na experiência de compra foram feitas em cinco pilares:



Visibilidade
das coleções



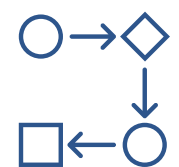
Integração Jornada
Omni (**APP associado**)



Circulação
das clientes



Facilidade de uso na área de
serviço (**provedor e caixas**)



Modelo de
atendimento (**Essência**)

+15pp

Aumento nas
vendas/m²
(vs grupo controle,
resultados preliminares)

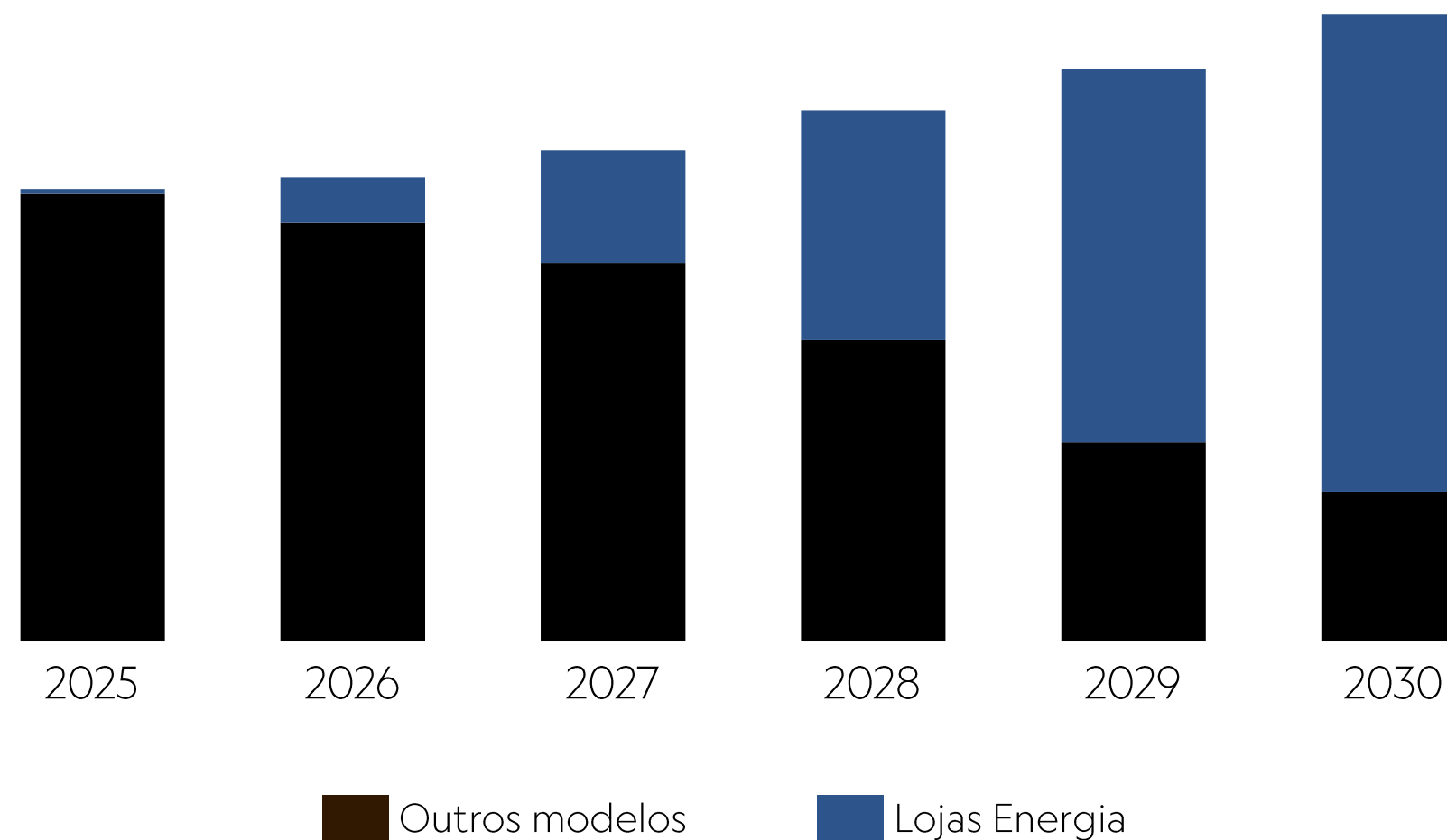
+15pts

NPS das Lojas
Energia

Principal Vetor de Produtividade

Escalar o modelo Loja Energia Acelerar a reforma do parque de lojas atual

Roll-out acelerado do modelo Lojas Energia



**Maior
produtividade**
(venda/m²)

**Melhor avaliação
das clientes**
(NPS)

Experiência
**omnicanal
integrada**

Ambição

Full Power



Lojas Físicas

Continuar evoluindo de forma consistente **na produtividade do parque atual**

Acelerar o ritmo de expansão geográfica, **com potencial de até 100 novas lojas**

Intensificar a essência C&A **acelerando a omnicanalidade**

Expansão focada em shoppings, que ocupam papel central na cultura varejista brasileira



Segmento com +650 shoppings,
faturamento superior a R\$ 200 Bi em 2025



+470M visitantes/mês



Parte da cultura de consumo no Brasil,
ocupando papel de local de compra
e de entretenimento



Lojas físicas representam +80%
das vendas do varejo



Trazem resiliência
para o varejo de
moda nacional, **que
tem essa vantagem
sobre cross-borders**

Novas competências permitiram um aumento na nossa assertividade na venda e no retorno das lojas novas

16

Lojas novas
(2024-2T26)

+31%

Vendas acima
do business case
(lojas com +12 meses)

+13pp

TIR real acima
do business case
(lojas com +12 meses)



Expansão do parque de lojas

Vamos continuar crescendo nossa cobertura geográfica



80% das lojas em praças onde não há uma C&A



Cidades de até **500k habitantes**



Shoppings novos e **recuperação de pontos**



Sudeste, Sul e **Centro-Oeste**



Projetos especiais & **lojas icônicas**

+100 pontos

Com potencial para abrir uma nova loja C&A

Ambição

Full Power



Lojas Físicas

Continuar evoluindo de forma consistente na **produtividade do parque atual**

Acelerar o ritmo de expansão geográfica, **com potencial de até 100 novas lojas**

Intensificar a essência C&A **acelerando a omnicanalidade**

Modelo de Atendimento

Essência

Demonstra conexão imediata
"Estou te vendo e te ouvindo"



Conecta

Demonstra vitalidade e
disponibilidade emocional
"Estou trazendo a melhor solução"



Soluciona

Demonstra conexão futura
"Estarei aqui para você"



Apaixona

Essência C&A já apresenta resultados dessa evolução...

+81%

Horas de treinamento
por associado
(Vs. 2023)

-25%

Turnover
(vs. 2023)

+13pp

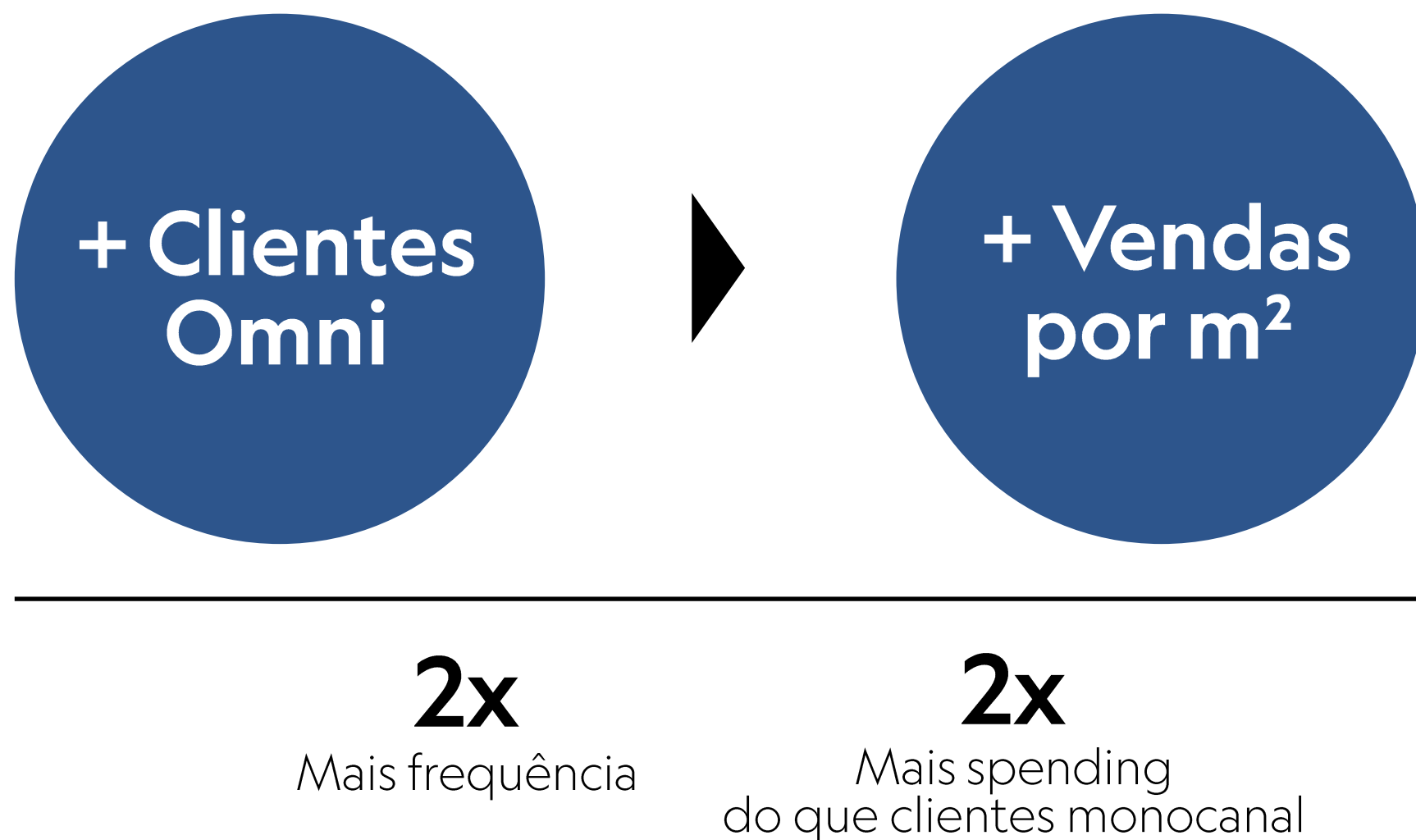
NPS Lojas Físicas
(vs. 2023)

... E ainda temos muita oportunidade
para evoluirmos no nosso impacto

**“Eu me
inspiro, sonho
e compro no
meu ritmo,
da forma
mais fácil
PARA MIM”**



Omnicanalidade extrai mais valor dos mesmos ativos, com maior produtividade e menor intensidade de capital



Ambição

Full Power



Omni

Promover a omnicanalidade como motor de crescimento da produtividade e da base de clientes

Atingir 15% de penetração do app/site na vendas de vestuário, de forma sustentável

Aumentar de forma relevante **a nossa presença na etapa de pré-compra**

Continuar evoluindo a conversão omni **através da integração completa da jornada de compra da cliente**

Durante o Energia, construímos os fundamentos que vão permitir a aceleração do digital de forma rentável e sustentável

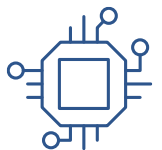
Fundamentos construídos ao longo do Energia



Lançamento **do novo site & app**



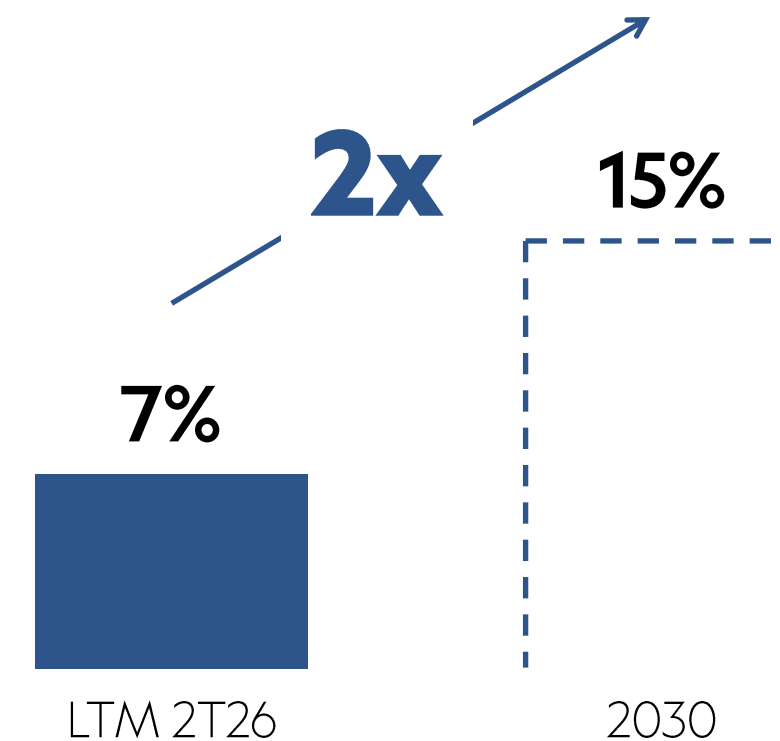
Investimento **em tecnologia e IA**



Redução **de pontos de fricção na jornada**

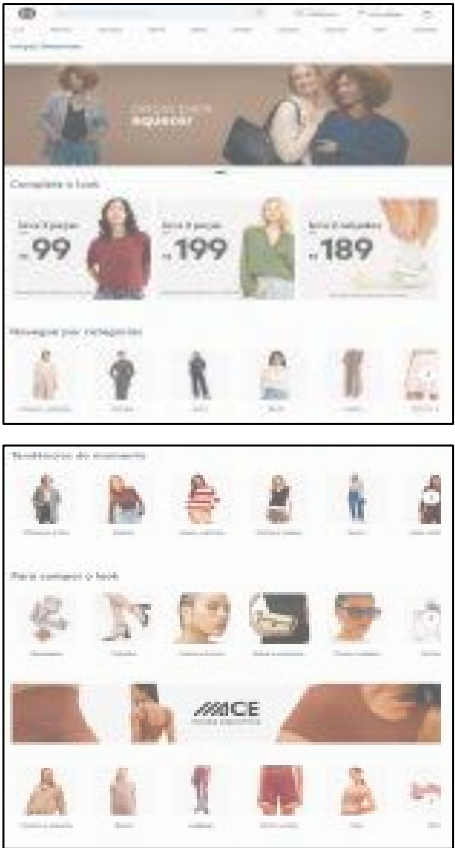
Ambicionamos aumentar 2x a nossa penetração até 2030

Penetração Digital

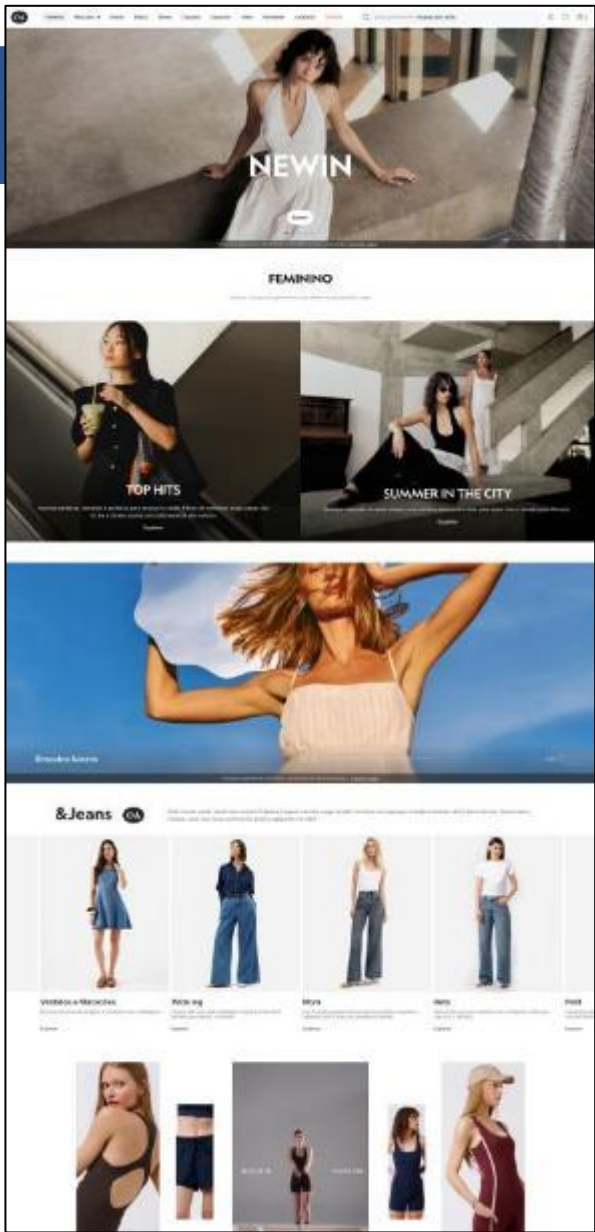


Fizemos o relançamento do novo Site & App

Novo Site:



Antes



Depois

Novo App:



Antes



Depois

A nova experiência digital já impulsiona tráfego, conversão e engajamento

Resultados (Jan 24 – 2T26)

+41%

Páginas visitadas
no site e app

+29%

Conversão
no Site

+5pp

Margem Bruta
do canal

Principais melhorias



Nova UX alinhada
às melhores práticas
do mercado



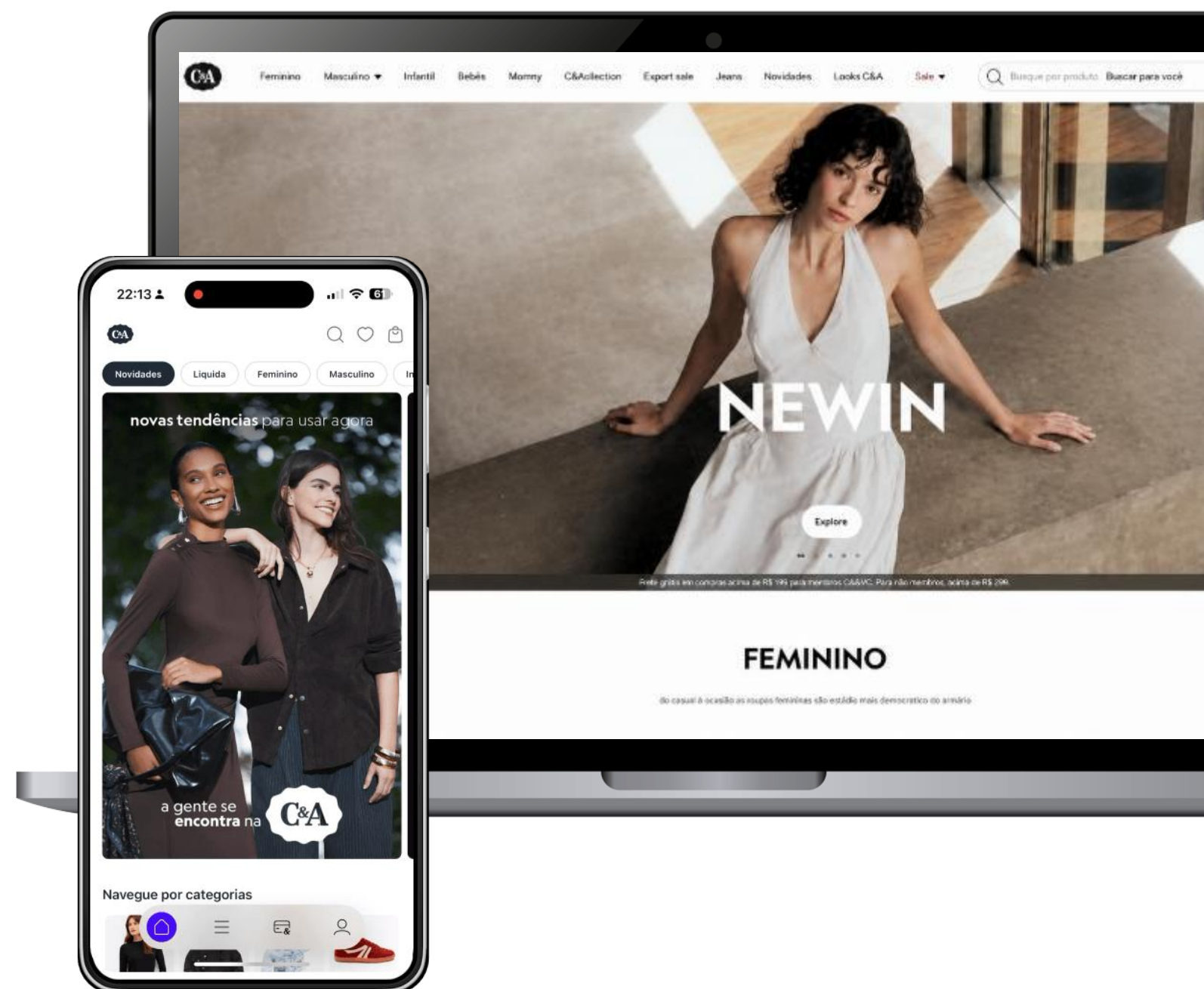
Otimização
de SEO e GEO
(incluindo o ChatGPT)



Provador virtual
com tecnologia de IA



Iniciativas validadas por meio
de testes A/B e **pesquisas
práticas na Sala Espelho**



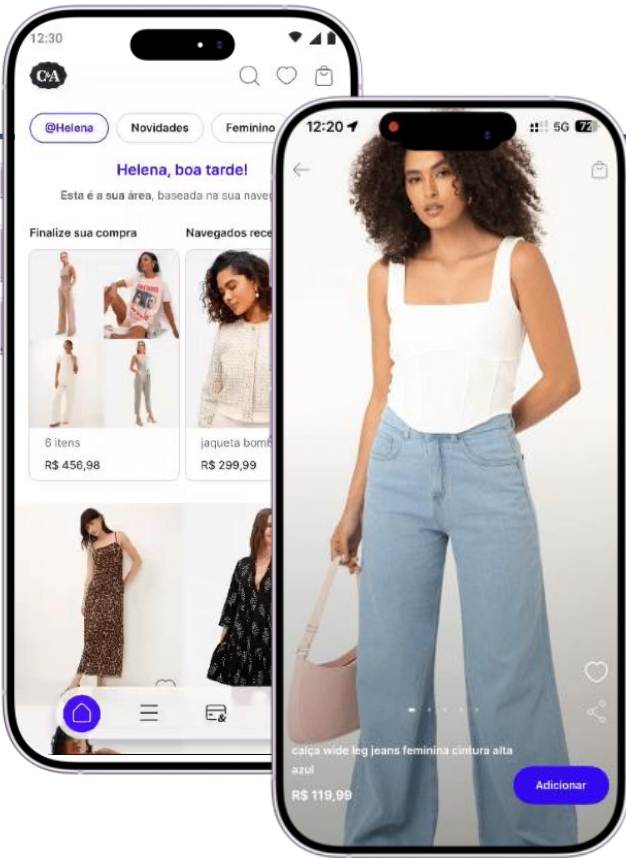
Pioneirismo na jornada com IA

C&A foi a primeira varejista de moda do Brasil **com Home for You, personal shopper e conversational commerce no site & app**

+5x
conversão

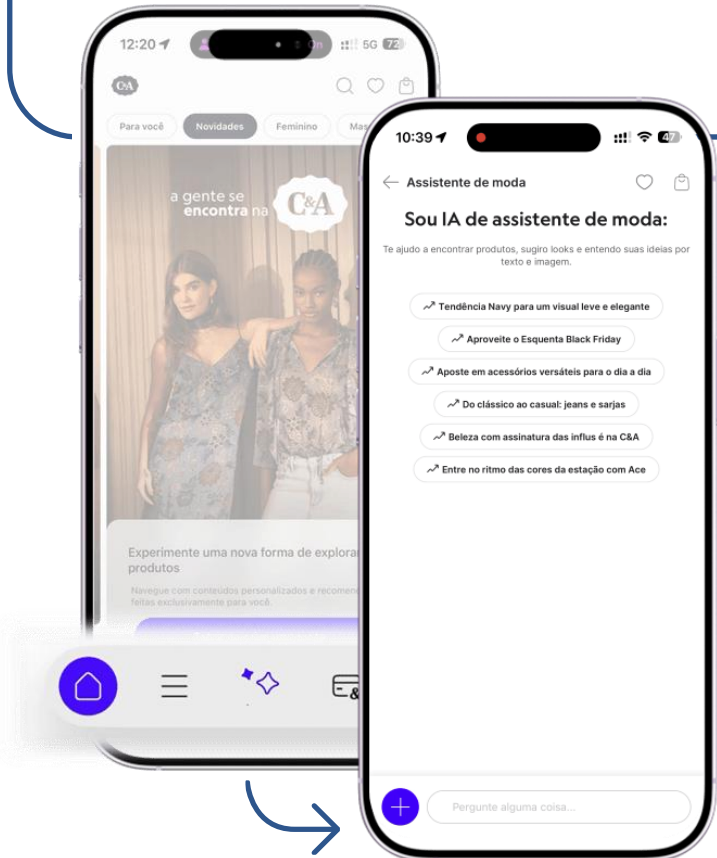
HOME FOR YOU

Página personalizada com recomendações **de produtos baseadas em dados de clientes** (ex: histórico de navegação)



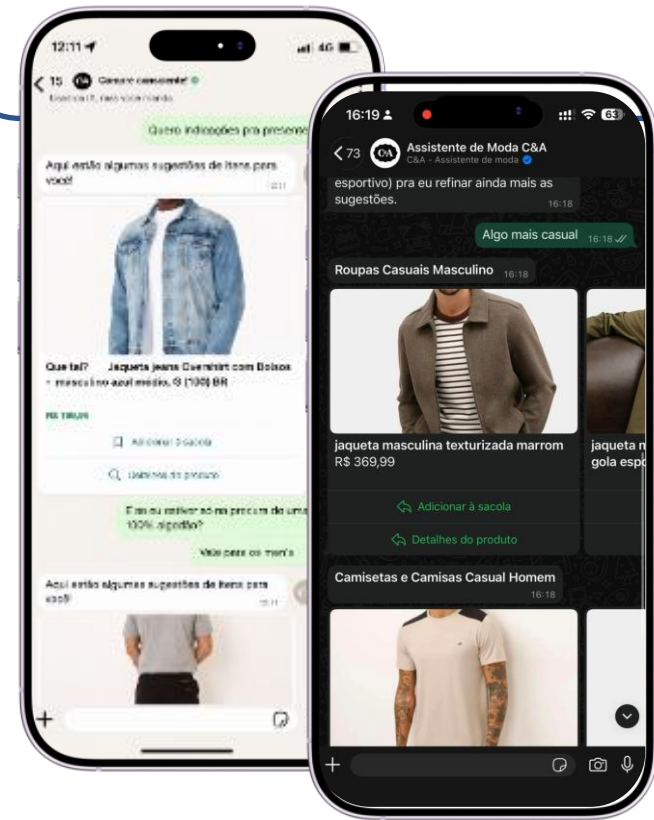
AI PERSONAL SHOPPER

Busca baseada em ocasiões, permitindo que clientes descubram produtos e looks **por meio de recomendações personalizadas**



AI CONVERSATIONAL COMMERCE

Expansão do Personal Shopper por meio **de um agente conversacional que entrega recomendações de visual no WhatsApp**



Alavancas 2030

Baseadas na melhoria da jornada



Sortimento
omni **cada
vez mais
relevante**



Intensificação de
jornadas omni
(Retirada/troca em loja,
venda assistida,
social selling)



Estratégia
**App C&A
omnicanal**



Aceleração do
**conversational
commerce
+ IAO + GEO**



Crescimento da base de clientes omni



Principais mensagens

+ Produtividade:

Continuar evoluindo de forma consistente na venda/m²

+ Expansão da base de clientes:

Oportunidade de até 100 novas lojas e aceleração omnicanalidade

+ Essência C&A:

Time apaixonado por cuidar de gente e entregar resultados consistentes

Relacionamento como potencializador do negócio

Filipe Matzembacher

Diretor de Serviços Financeiros,
5 anos na C&A, +15 anos de experiência



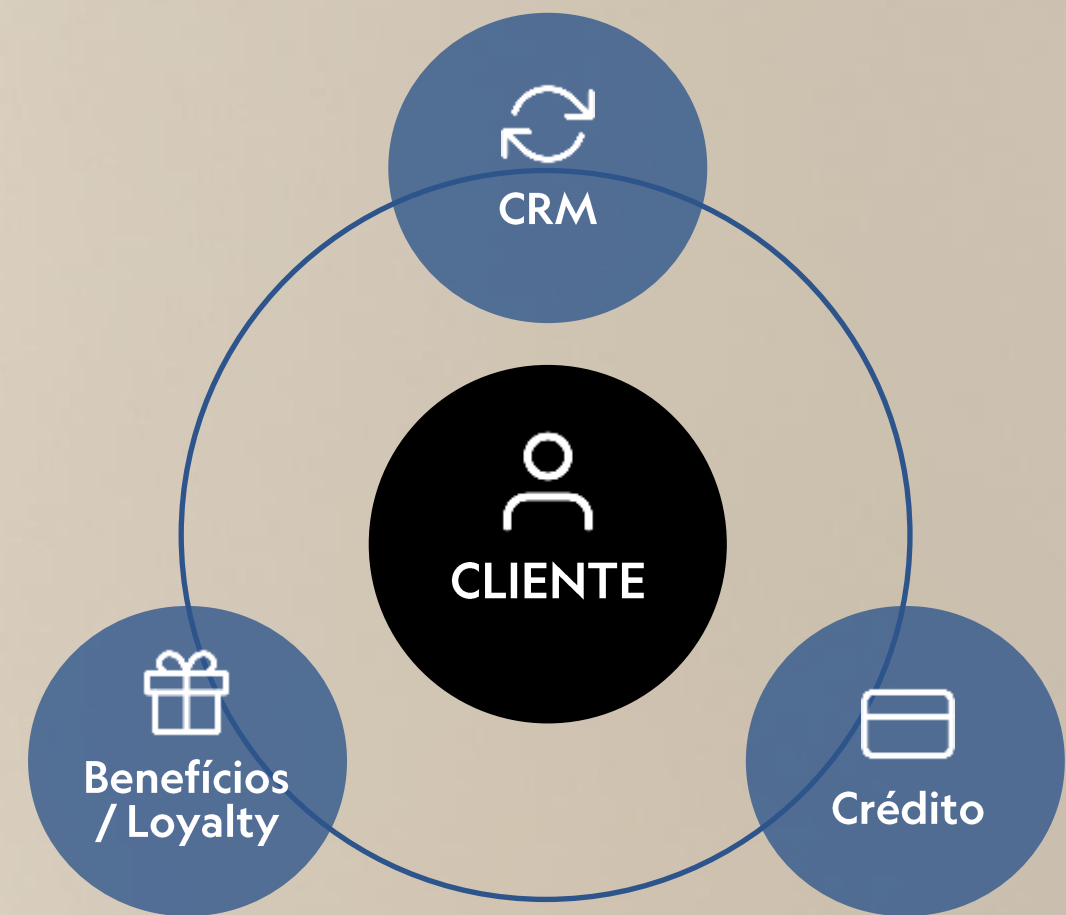
Ambição Full Power



Transformar CRM, Loyalty e Crédito **em um único ecossistema de relacionamento**, convertendo escala de clientes em vínculo, com frequência, ticket e retenção **como motores de crescimento**

Como vamos fazer isso:

**Foco na geração
de valor para
a cliente,
reforçando
nosso
vínculo**

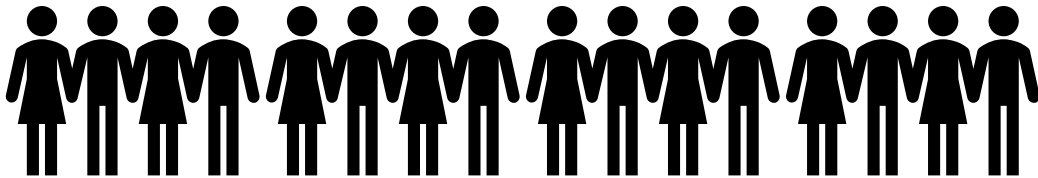


Resultado:

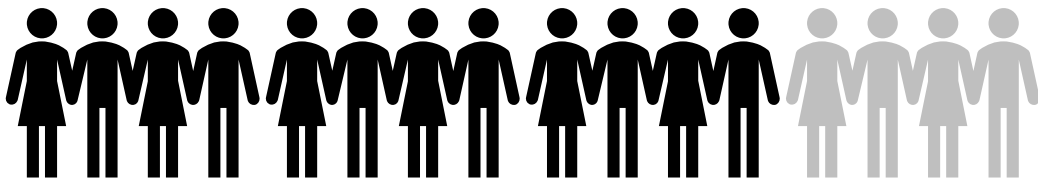
Maior frequência	Maior LTV	Maior ticket médio
---------------------	--------------	-----------------------

**Ainda
temos uma
base de clientes
com muito
potencial de
engajamento
e crescimento**

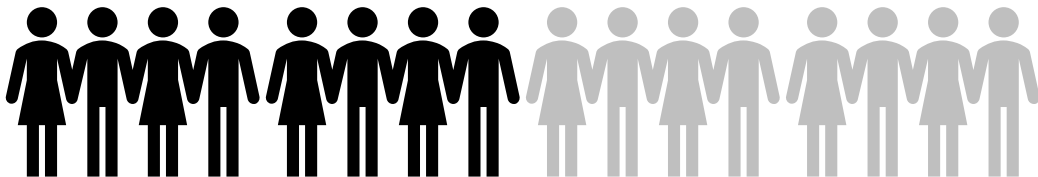
Base total clientes
+70 milhões



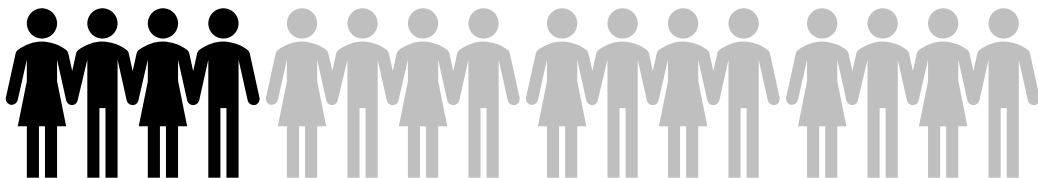
Base C&A&VC
+40 milhões



Clientes ativos
(compra <12 meses)
~19 milhões



Clientes ativos C&A Pay
~4 milhões



CRM como ferramenta de engajamento:
**Vamos seguir acelerando nossa jornada
de hiperpersonalização**

+130

Jornadas automatizadas no novo CRM durante Energia

+1000

Combinações de comunicação personalizada com a cliente

+26%

De lift das novas jornada (Mai-Ago/26)

Ampliamos a segmentação:

+3,3x de capacidade da nossa base contatável

Novo **modelo operacional**

Campanhas **mais segmentadas**

Motor **de recomendação personalizado**

Enriquecimento **de base de clientes**

Uso de IA **em criativos
e segmentação**

CRM como ferramenta de engajamento: Campanhas direcionadas para cada cliente

Banner dinâmico
promocional

Bloco
dinâmico de
recomendação
personalizada

Banner dinâmico
C&A Pay

Cliente A

20% OFF
NO MÊS DO SEU ANIVERSÁRIO
Você merece um presente.

[Comemore com a gente](#)

FALTAM
42
DIAS PARA APROVEITAR

Oferta válida por tempo limitado ou enquanto durarem os estoques. Não cumulativa com outras promoções. Aplicável somente em compras realizadas no Site/aplicativo. Condições sujeitas a alteração sem aviso prévio.



Beleza

Cuidar de si é um ritual diário. E nada melhor do que fazer isso com os seus produtos favoritos e lançamentos que fazem a diferença.

[Conferir](#)

 **pay**

Você tem limite pré-aprovado!
Faça seu C&A Pay e aproveite agora

[Confira](#)

Cliente B

15% OFF
Em sua primeira compra com o C&A Pay.

[Aproveitar agora](#)

FALTAM
63
DIAS PARA APROVEITAR

Oferta válida por tempo limitado ou enquanto durarem os estoques. Não cumulativa com outras promoções. Aplicável somente em compras realizadas no Site/aplicativo. Condições sujeitas a alteração sem aviso prévio.

Esportivo

O movimento que impulsiona o seu bem-estar! Tecnologia, alta performance e tecidos macios e respiráveis para todas as horas.

[Conferir](#)



 **pay**

Aproveite seu limite disponível

[Aproveite agora](#)

Cliente C

25% OFF
NO MÊS DO SEU ANIVERSÁRIO
Aproveite esse momento especial.

[Venha aproveitar](#)

FALTAM
12
DIAS PARA APROVEITAR

Oferta válida por tempo limitado ou enquanto durarem os estoques. Não cumulativa com outras promoções. Aplicável somente em compras realizadas no Site/aplicativo. Condições sujeitas a alteração sem aviso prévio.



Moda infantil

Viver cada fase com os pequenos é um privilégio. Ainda mais com peças que acolhem esse crescimento com cuidado e diversão, do jeitinho que eles merecem.

[Conferir](#)

Resgate seu cashback de 30%
Você possui cashback da sua última compra

[Aproveite](#)

Programa de fidelidade em evolução e conectado com o ecossistema de crédito



Com base nas pesquisas e escuta ativa das clientes

Crédito

Potencializa o relacionamento com a cliente, e o varejo de moda é uma das portas de entrada mais acessíveis

+2x

Frequência
de compra

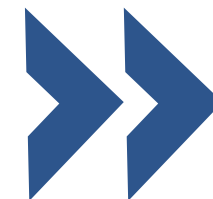
+25%

Ticket médio
que demais
clientes

+150%

Gasto na C&A
que outras
clientes

Mais **vínculos de crédito**



Mais **compras na loja C&A**

Ambição

Full Power



Crédito

Ampliar a **adesão ao C&A Pay**, fortalecendo a proposta de valor do private label

Desenvolver novos produtos de crédito, **elevando a participação de serviços financeiros** no resultado da C&A



é um dos nossos diferenciais competitivos



Produto 100% Digital em todas as etapas, checkout só com uso da biometria facial



Concessão de crédito em 1 minuto, direto no PDV



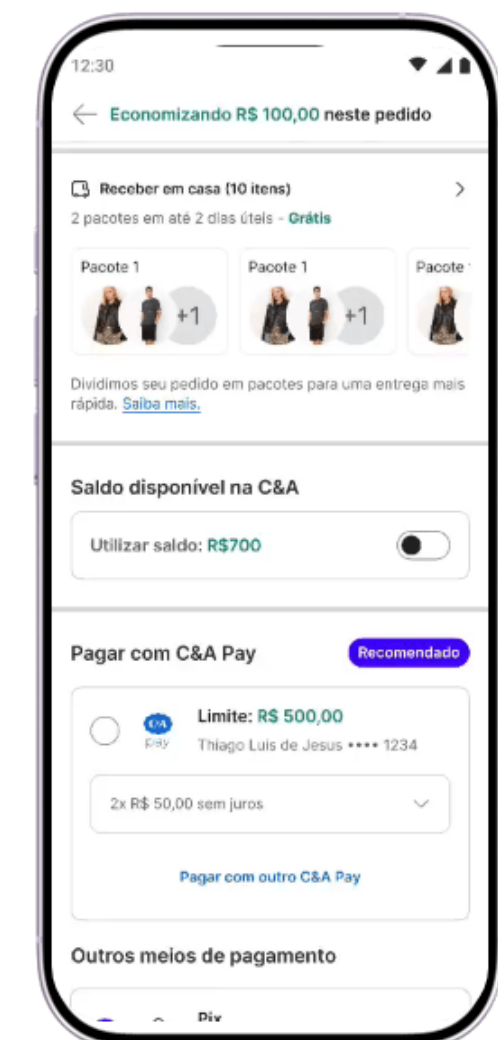
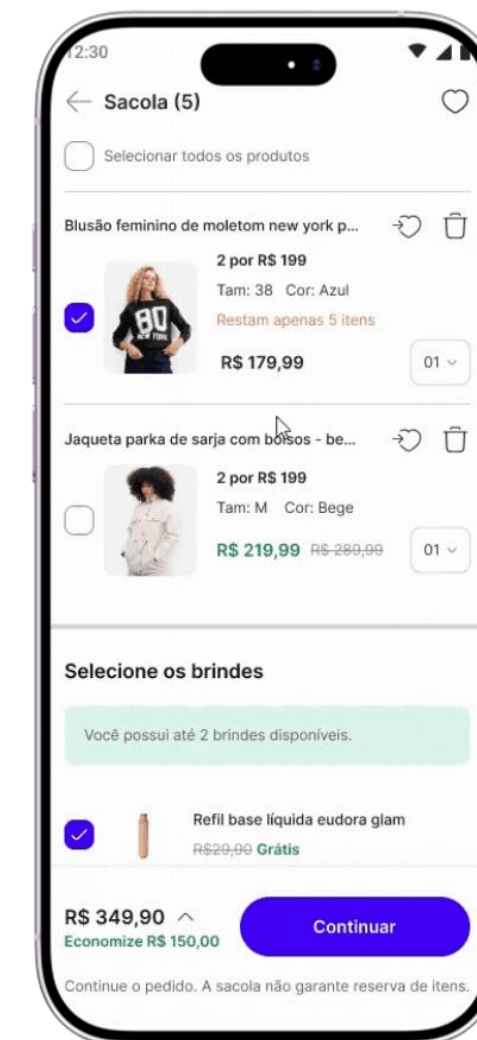
Limite de crédito dinâmico e personalizado conforme o consumo da cliente



Jornadas integradas **via Whatsapp com IA**

Integração Omnicanal

Checkout em 3 cliques com integração ao C&A Pay e opção de pagamento parcelado





consolidou sua presença nas vendas

 Operação **independente**

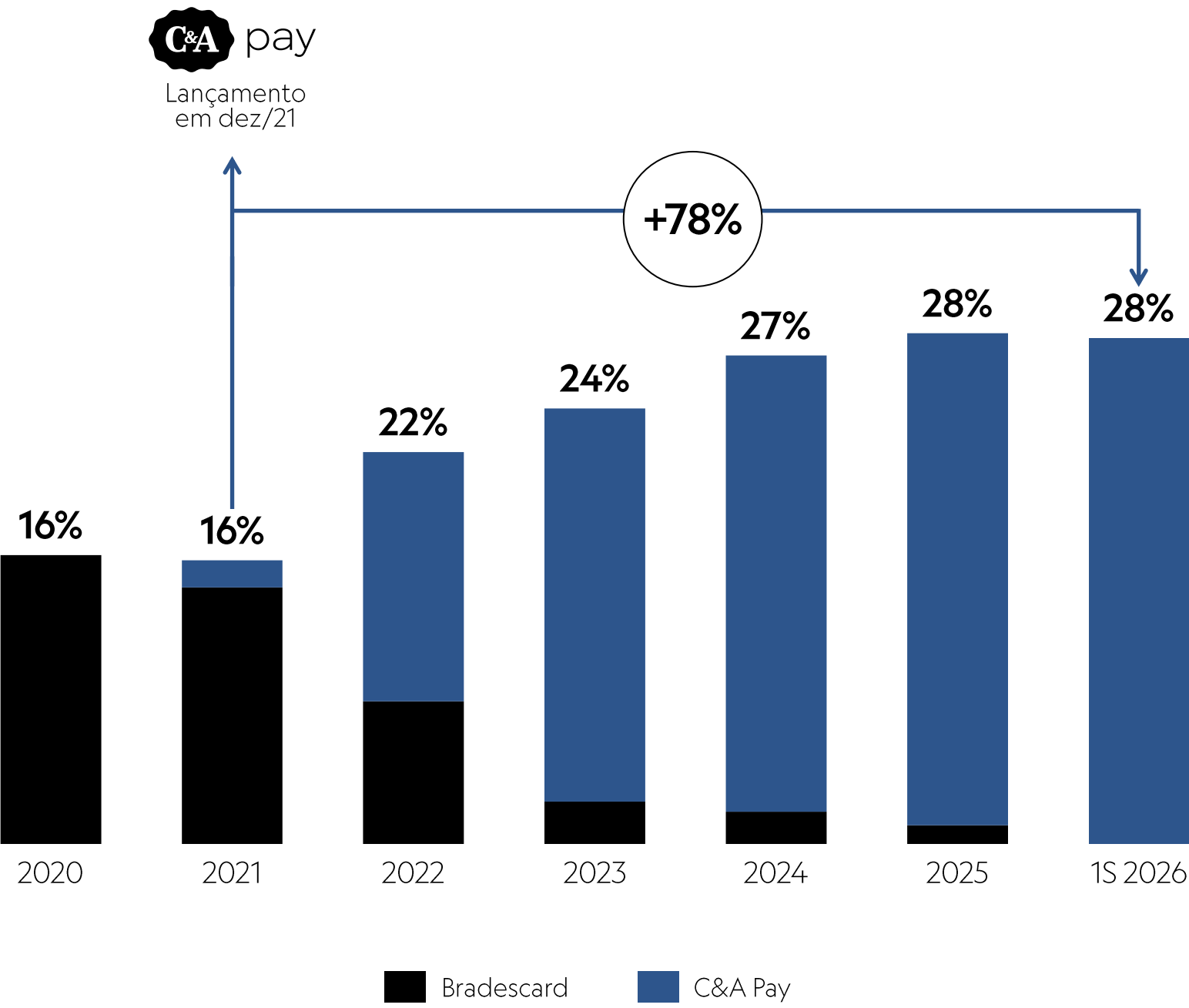
 Breakeven **alcançado**

 Adoção crescente **pela cliente C&A**

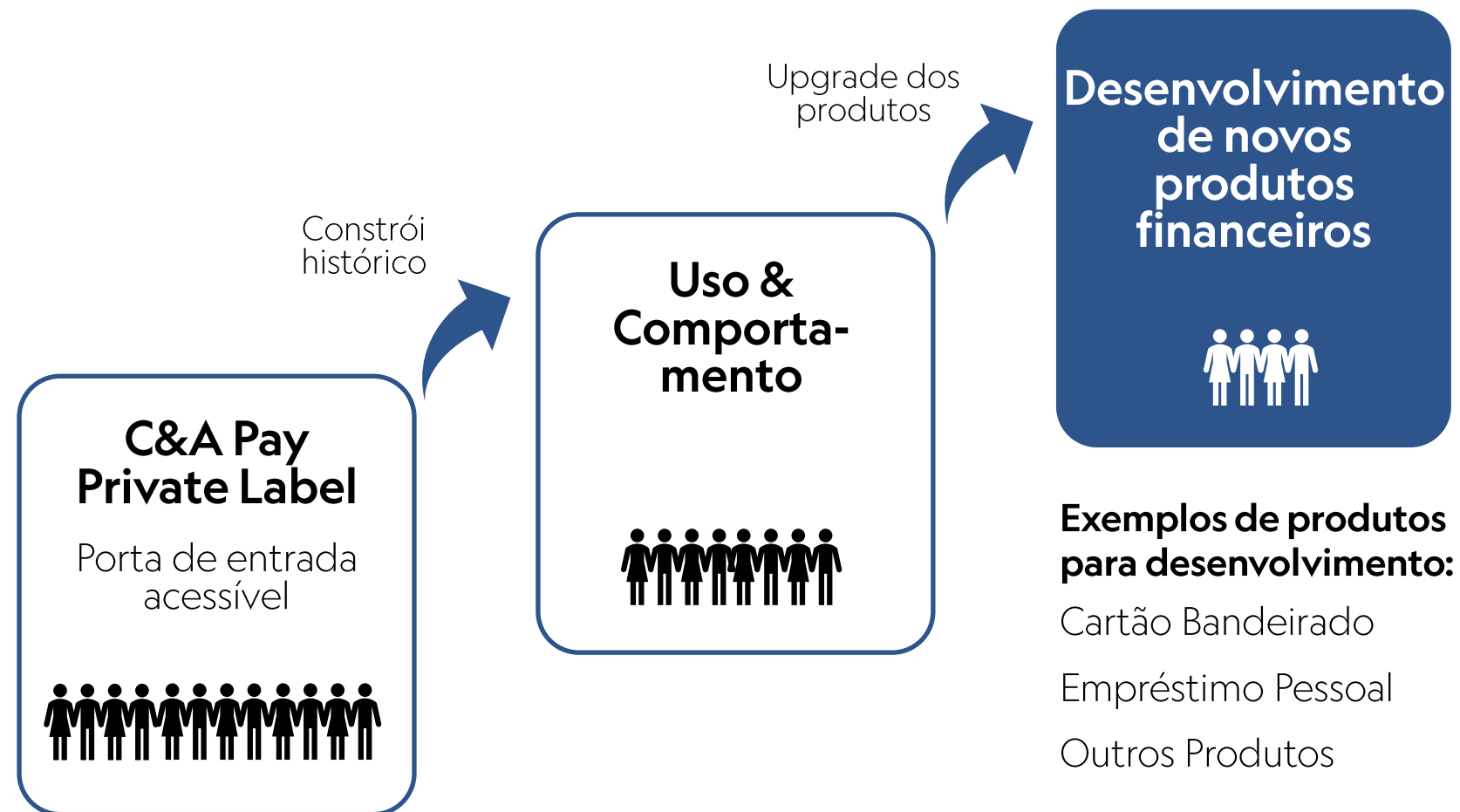
 Inadimplência **controlada**

Participação dos meios próprios

% Sobre a venda



Queremos aumentar o peso dos produtos de crédito no EBITDA, mantendo nosso rigor e disciplina



Nascemos e continuaremos digitais: 100%
da oferta via canais digitais



Principais mensagens



Queremos potencializar **o nível de relacionamento e engajamento com a nossa base de clientes**



Temos uma extensa **base de clientes qualificada como vantagem competitiva**



CRM e Loyalty são plataformas importantes **de construir esse contato mais individualizado com a cliente**



Crédito é uma importante alavanca de crescimento e fidelização, a partir da melhoria da proposta de valor do C&A Pay **e o desenvolvimento de novos produtos financeiros com risco controlado**

Ace

**uma marca
independente**

Filipe Albuquerque

Diretor de Novos Negócios,
1 ano de C&A, +15 anos de experiência
(trainee C&A 2011)



Athleisure

Athletic + Leisure

Uma mudança de comportamento:

Cruzamento do funcional com o estético

Junção que cria looks confortáveis, funcionais e versáteis **que te permitem transitar ao longo do dia**

~US\$ 400bi

Valor global
de mercado
(2026)

+7% aa

Crescimento do
mercado global
(últimos
5 anos)

Os
motores de
crescimento
**não são as
marcas focadas
em performance**

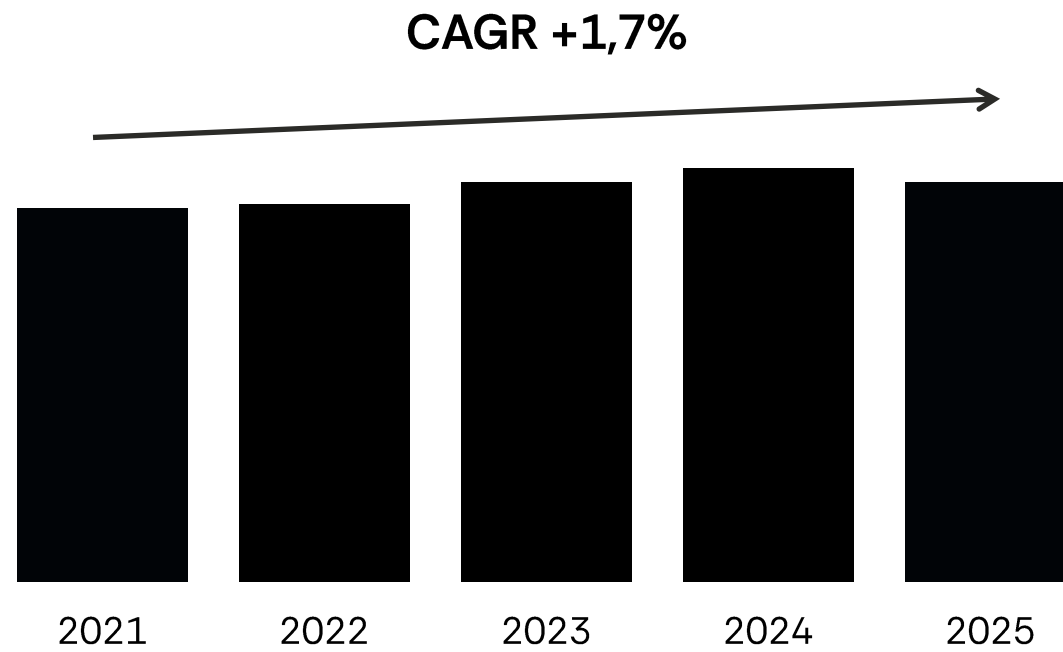
Fonte: Euromonitor. Considera crescimento e valor de mercado globais de Sportswear, incluindo roupas, acessórios e calçados



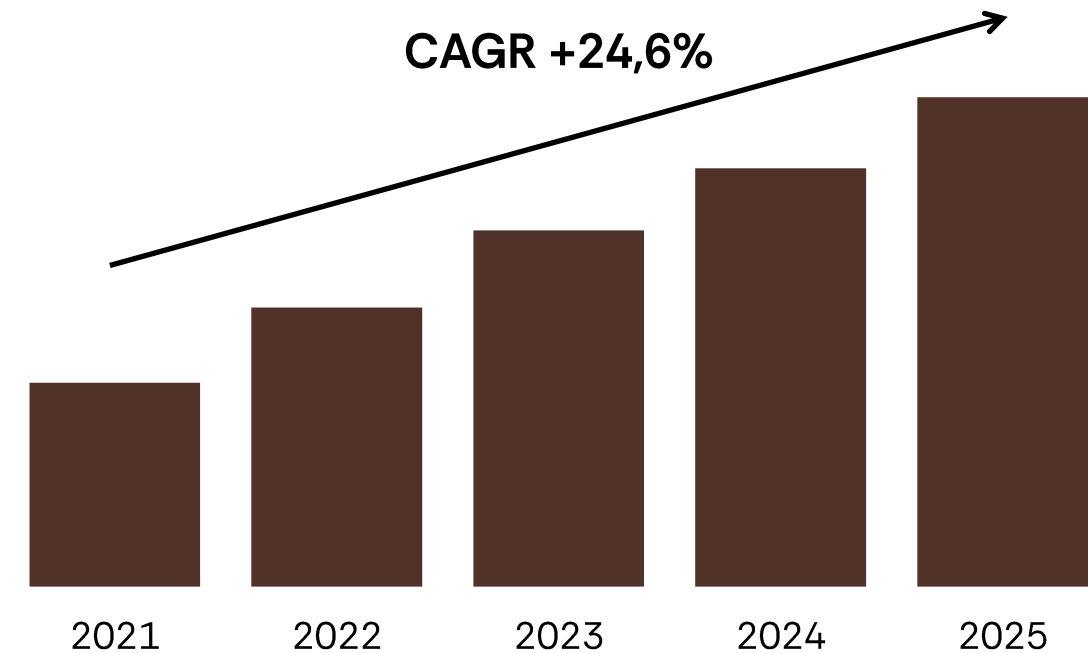
Oportunidade de Mercado: Marcas lifestyle em aceleração, crescendo mais rápido que marcas puramente esportivas

Receita bruta consolidada – Mercado global

Marcas esportivas consolidadas
Player 1 + player 2 (receita combinada)



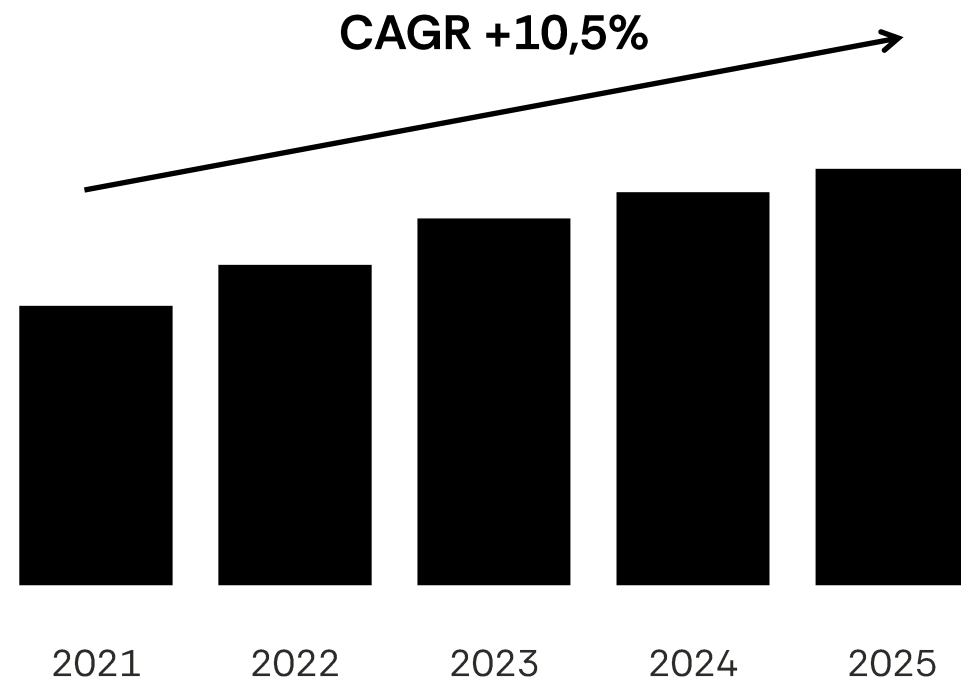
Marcas lifestyle em aceleração
7 players athleisure (receita combinada)



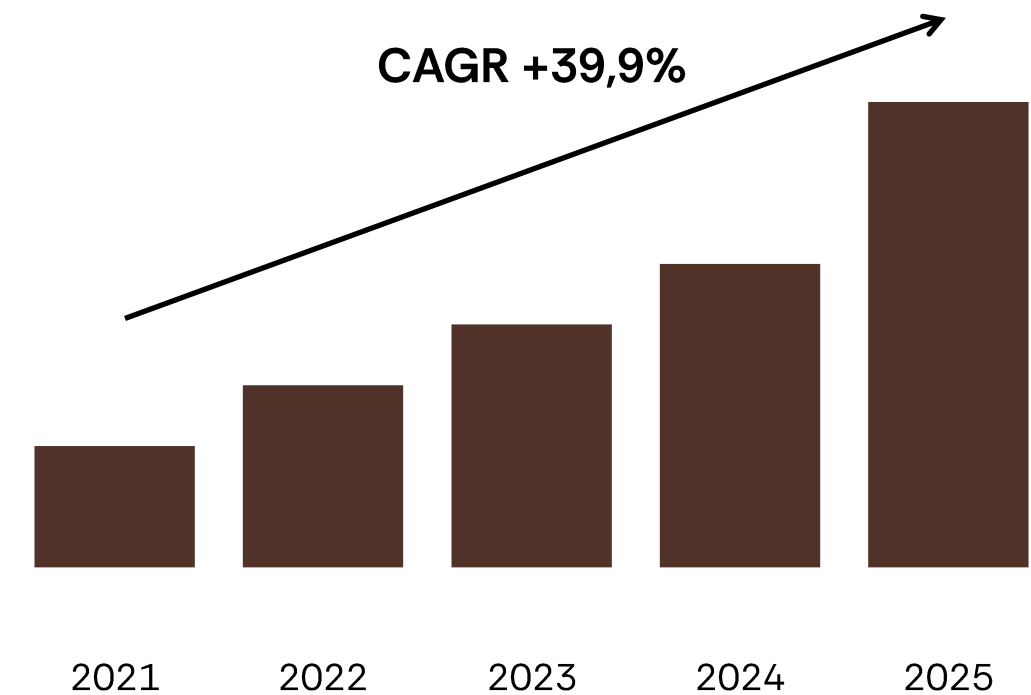
No Brasil, o padrão global se repete: Marcas esportivas consolidadas crescem, mas são as marcas lifestyle que impulsionam o mercado

Receita bruta consolidada – Mercado brasileiro

Marcas esportivas consolidadas
Player 1 + player 2 (receita combinada)

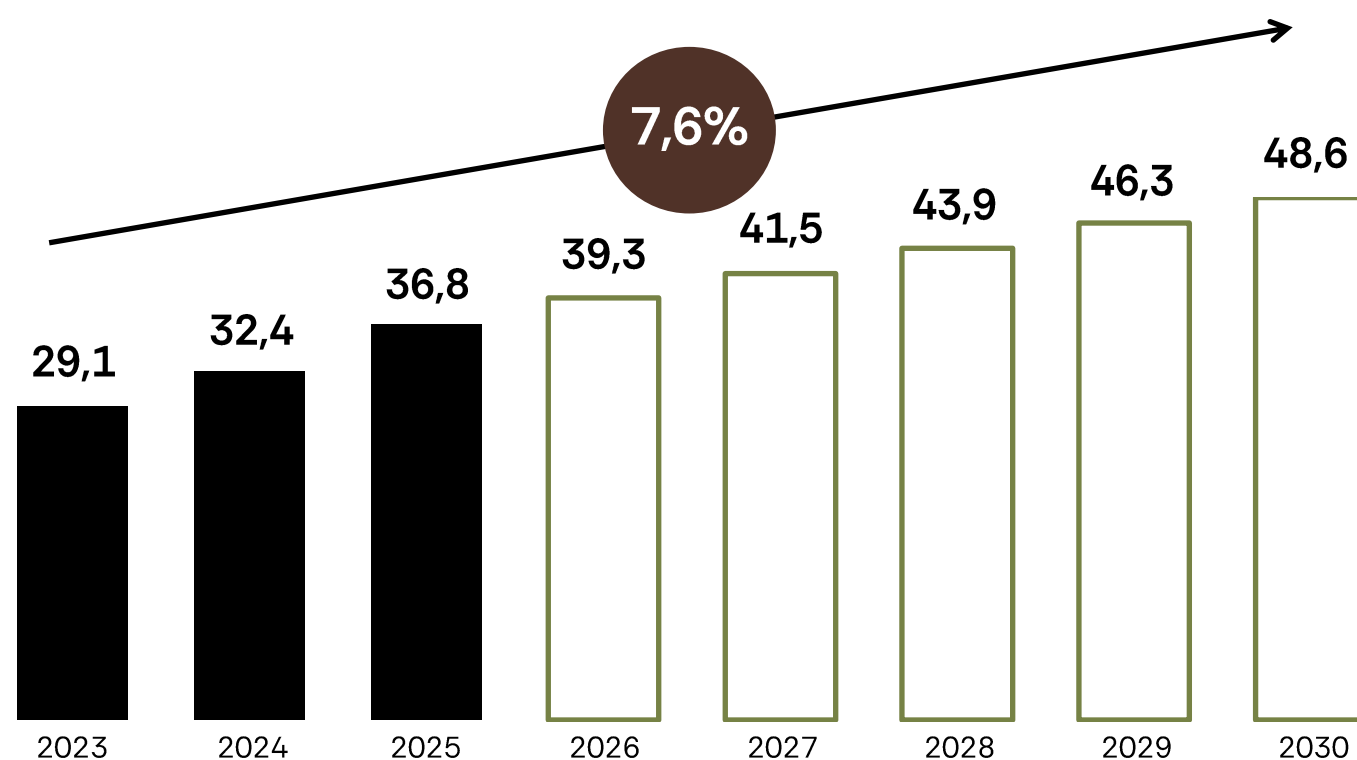


Marcas lifestyle em aceleração
7 players athleisure (receita combinada)



**O segmento esportivo,
ao final de 2025, representava ~R\$ 37B,
chegando a cerca de 19% do mercado
de vestuário e calçados no Brasil**

Mercado Total Brasileiro – Sportswear (R\$ bilhões)



19% do mercado total de vestuário e calçados brasileiro



DNA de Produto



Sensorial

Tecidos e acabamentos premium que transformam o toque em uma experiência. Conforto, leveza e bem-estar desde o primeiro uso



Terceira Peça

Peças versáteis que transitam naturalmente entre diferentes momentos do dia, ampliando as possibilidades de uso por meio do styling



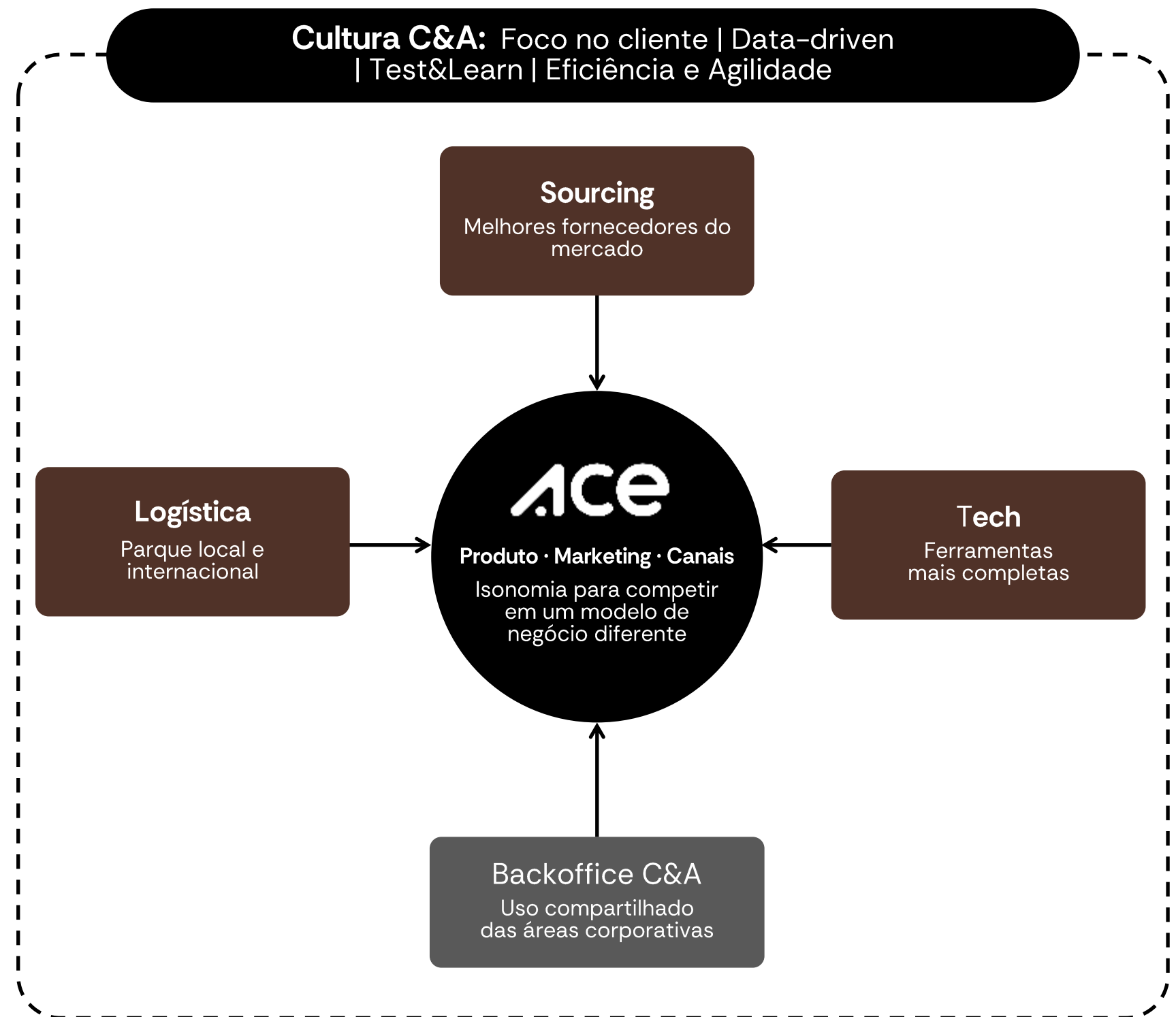
Minimalismo Inteligente

Modelagens limpas, paleta sofisticada e combinações intuitivas que criam um visual contemporâneo, feminino e com apelo de moda

ace

Nasce com estrutura própria para competir em um mercado adjacente.

E se apoia no ecossistema C&A para **nascer leve em custo e robusta em capacidade**. Dentro das lojas C&A, a linha esportiva passa a ser assinada como C&A Sports, **mantendo forte ritmo de crescimento e ampliando sua liderança no varejo de grande superfície**



Posicionamento premium com foco em omnicanal

Navegação intuitiva e inspiracional

Omnicanalidade (ship from store, pick-up, showrooming, whatsapp)

Comunicação integrada na jornada loja e digital para conversão

Lançamento App em Q4

Curadoria e linguagem de moda

Foco em experiência de produto



Arquitetura Como expressão da marca

Arquitetura
própria, assinada
por Marcelo Rosenbaum,
**que materializa o
posicionamento
premium**

Produto no centro
da experiência
de compra.
**Sensorial que reforça
moda, lifestyle
e bem-estar**

**Experiência
pensada em tempo
de permanência:**
Atendimento
assistido, VM com
curadoria
e identidade
olfativa própria



Jornada do modelo de negócio Ace

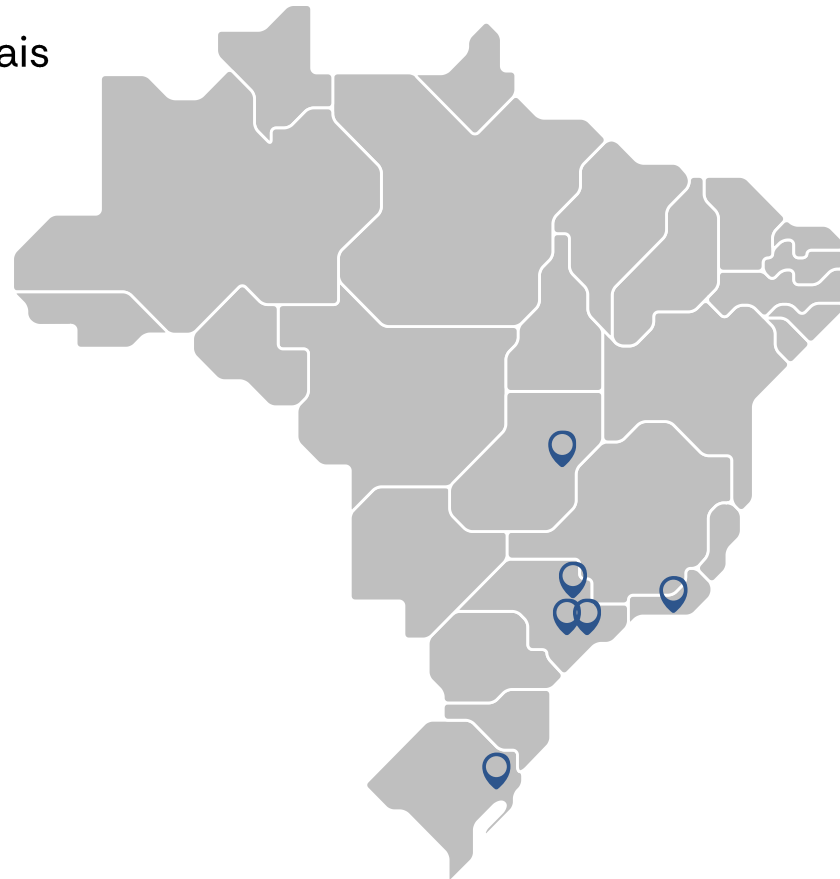
ONDA 1

Lojas **Próprias**

Foco em shoppings
de público A/B

Tier 1, capitais

Até **10 lojas**



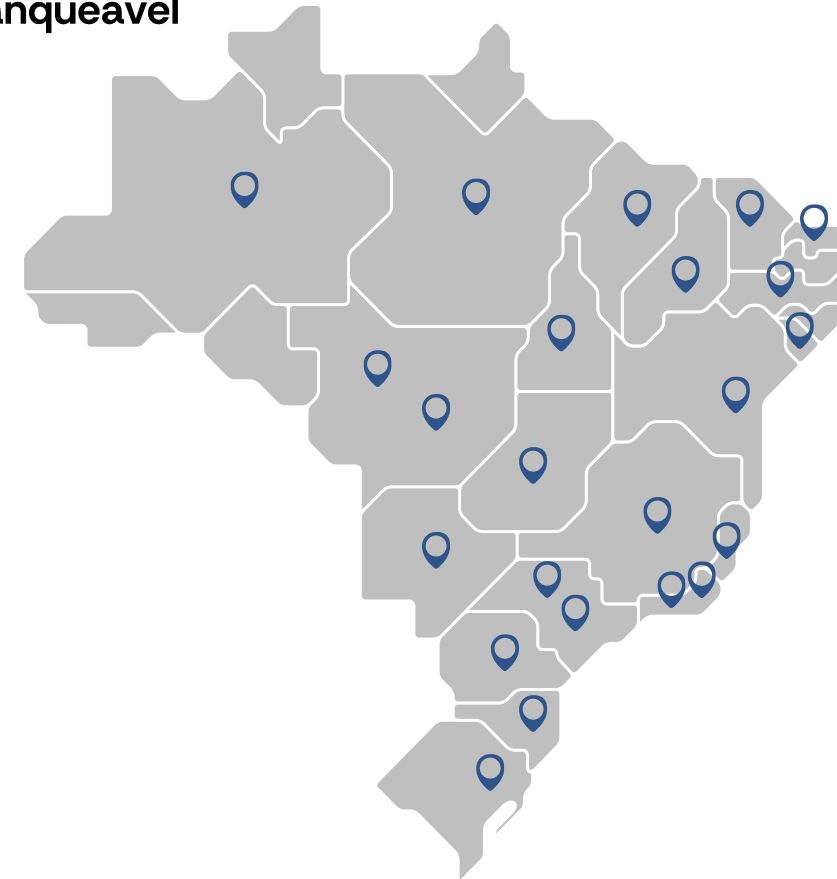
ONDA 2

Aprendizados e ajustes no modelo

Expansão de lojas próprias

Teste de modelo franqueável

Até **25 lojas**



Roll-out do modelo escalável
com **cobertura nacional**

Tecnologia e IA para um modelo mais inteligente e eficiente em capital

Bruno Ferreira

Diretor de Tecnologia,
15 anos na C&A



Ambição

Full Power



Fazer de tecnologia & IA uma capacidade estratégica de negócio, **orientada por resultado**, capaz de construir uma C&A para cada cliente e de **viabilizar o crescimento com produtividade e eficiência de capital**

Construímos as fundações tecnológicas que nos permitiram avançar no Energia... Agora entramos numa nova fase de escalada deste impacto

2019-2022

Construção das Fundações Tecnológicas

-  Arquitetura **Cloud First**
-  **Data Lake**
-  **Push & Pull**
-  Automação **CDs**
-  Novo **WMS**

2023-2025

Plataformas de Tecnologia & Digitalização de Processos

-  C&A **Pay**
-  Novo App & **Novo Site**
-  Motores de **CRM**
-  **Hiperpersonalização**
-  **RFID**
-  Hub **Inteligência Comercial**
-  Criação do comitê **de Tecnologia Aplicada**

2026-2030

Ativação & Escalada

-  Sortimento **Dinâmico por Loja**
-  **Store Tech**
-  Nova Arquitetura **Digital Omni**
-  Pricing **2.0**
-  Produtividade **AI**
-  Loyalty & **Experiência Integrada**
-  **GenAI**

Tecnologia & IA

Já geram impacto mensurável nas principais alavancas de valor

Receita & Margem

Decisões mais precisas
que melhoram a margem



+4,7 p.p.
Margem bruta
de mercadorias
2023 vs. LTM 2T26

+30%
Faturamento
impactado pelo
Sortimento
Dinâmico
Rollout 2026

Conversão

Mais conversão e
crescimento no digital

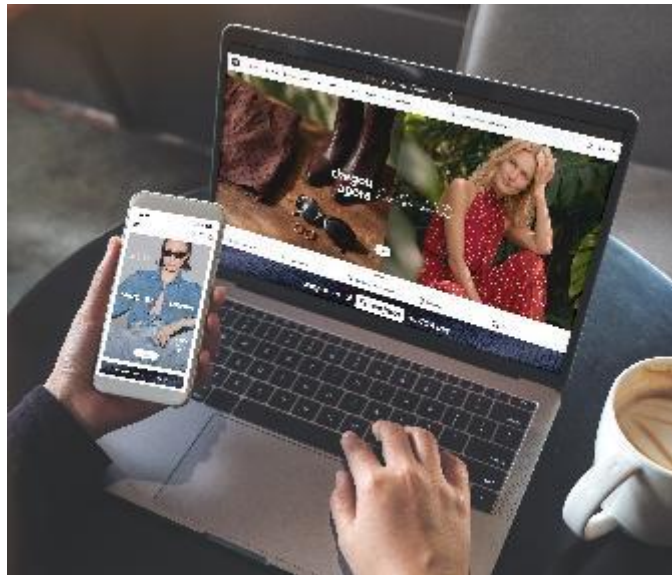


+5x
Mais conversão
com Home
For You
vs. home
padrão

+5x
Mais conversão
com AI Personal
Shopper
vs. navegação
tradicional

Produtividade

Menos esforço,
mais eficiência



90%
Dos atendimentos
no SAC são feitos
por IA CSAT 8.2

-44%
Na equipe
De atendimento
com o C&A pay
Conversacional

Experiência

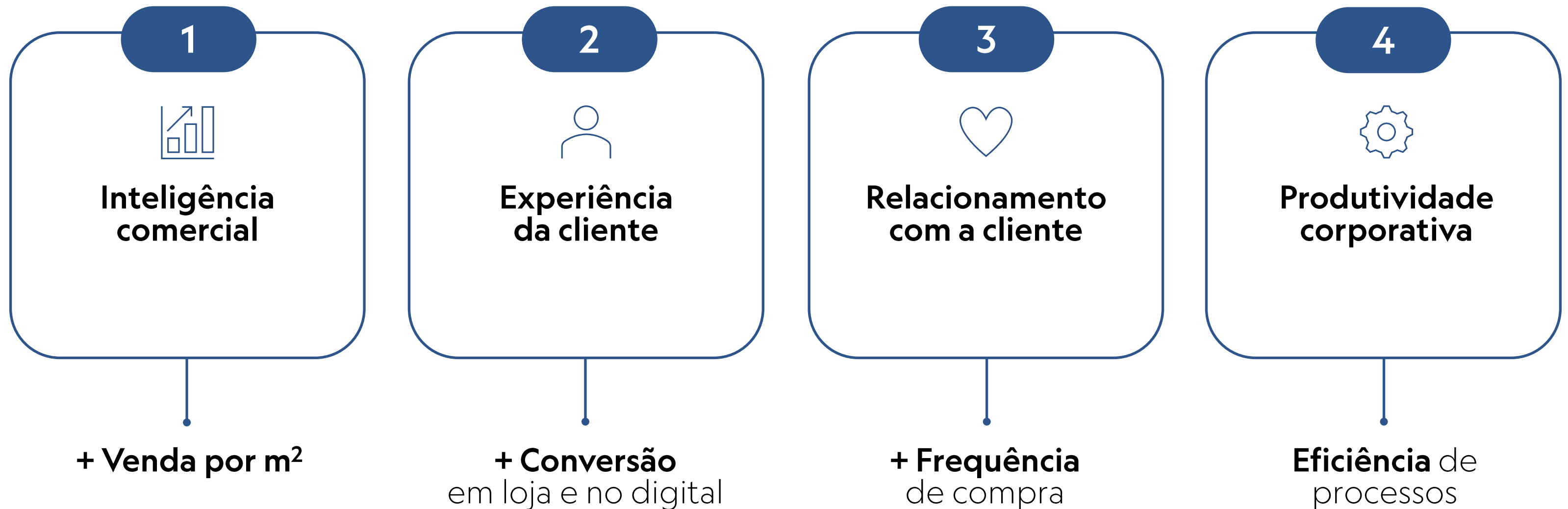
Mais fluída, moderna
e personalizada



+200
Lojas com
self-checkout
RFID
até Q3-2026

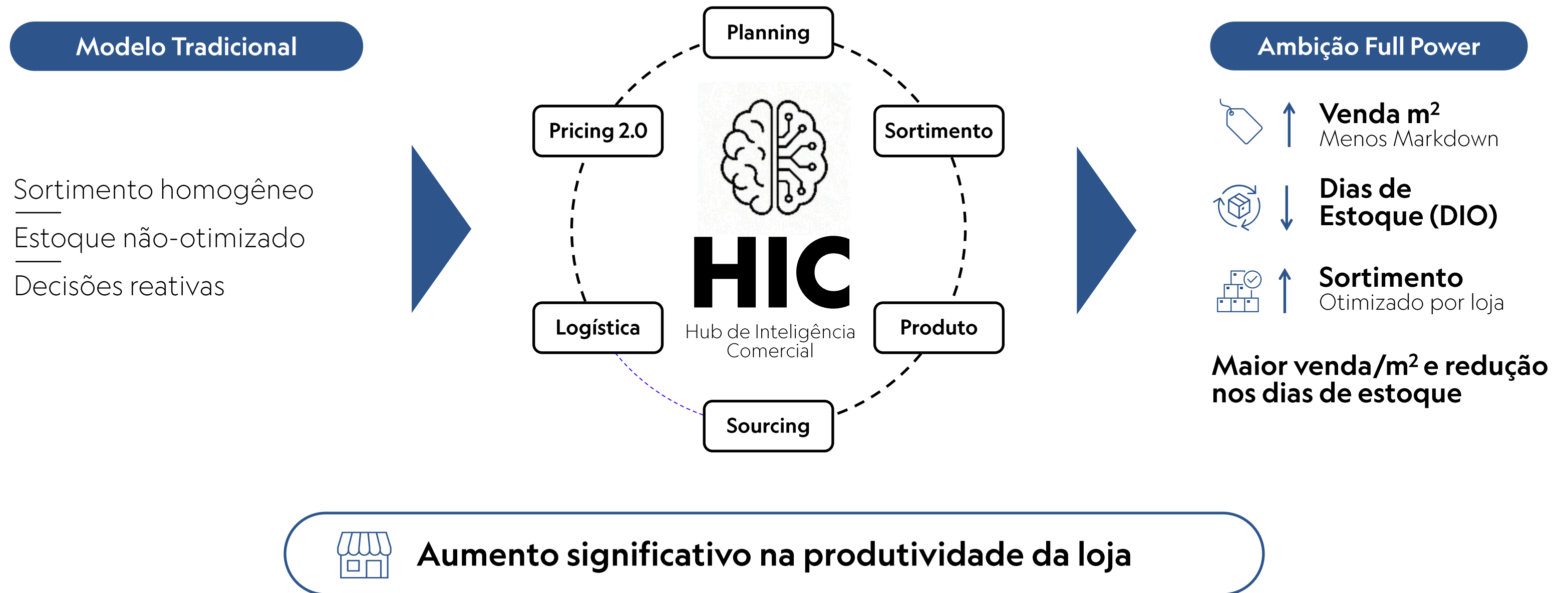
**Coleções
criadas com IA**
Resort Brasileira,
1ª coleção criada
com IA na C&A -
Q1/2026

Quatro alavancas de valor orientam a próxima fase de tecnologia & IA



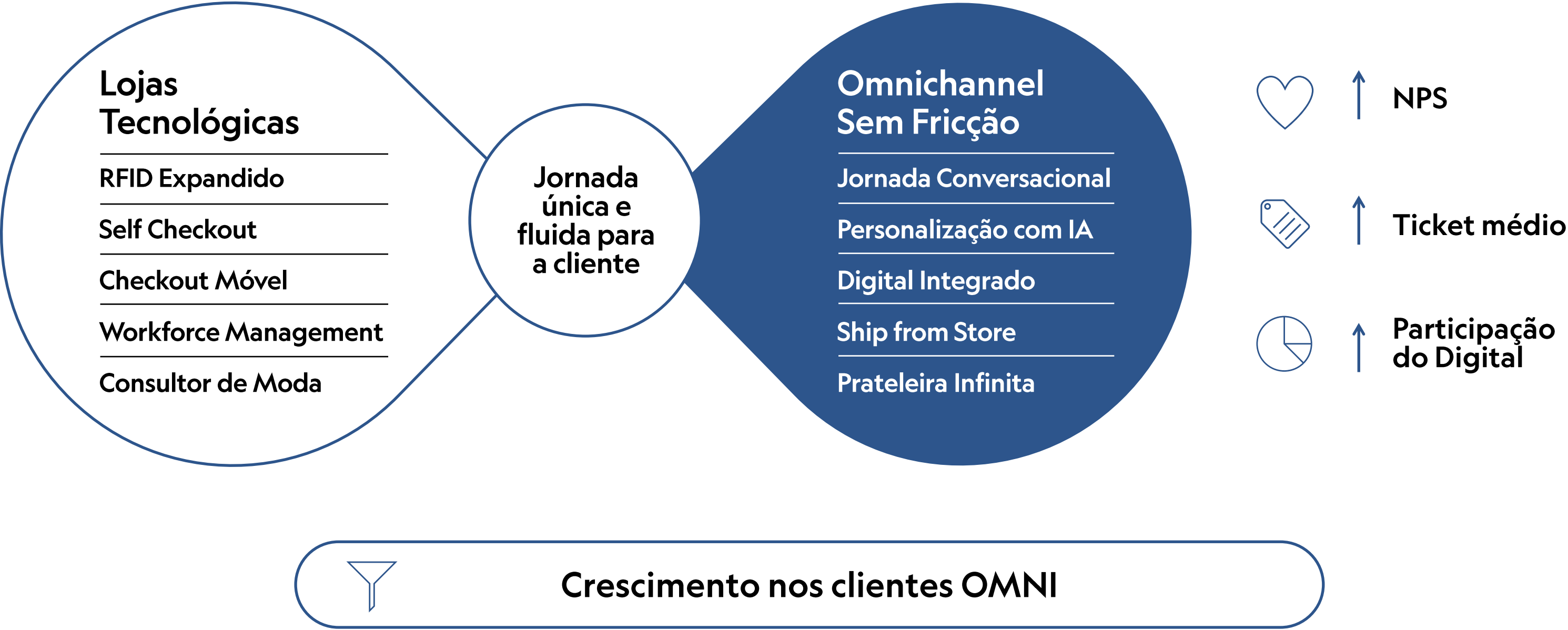
Alavanca 1: Inteligência Comercial

Sortimento mais inteligente eleva a produtividade das lojas, ampliando venda/m² e margem



Alavanca 2: Experiência da Cliente

Experiências loja e digital mais integradas aumenta conversão e valor da cliente



Alavanca 3: Relacionamento com as Clientes

Relacionamento mais inteligente aumenta frequência e LTV

Relação contínua,
personalizada e conversacional

Hiper **personalização**

Whatsapp
conversacional
e **com pagamento
integrado**

Jornadas de **CRM
automatizadas**

Nova plataforma
de Loyalty

↑ **Frequência**

↑ **LTV**

↑ **Share of Wallet**

Reconhecer

Conversar

Ativar



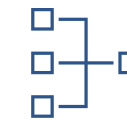
Alavanca 4: Produtividade Corporativa

Operações mais inteligentes elevam produtividade e reduzem custos

Novo Projeto de Produtividade Corporativa

Uso em escala **de automações e IA**

IA e mentalidade de produtividade
incorporada no dia a dia dos associados



Simplificar

Menos plataformas, menos fricção, atendimento centralizado



Amplificar

GenAI como ferramenta de todos os times



Automatizar

Agentes e automação executando o repetitivo. Humanos nas exceções

↓ **Complexidade**

↑ **Velocidade**

↑ **Eficiência**



Principais mensagens

FOCO ABSOLUTO NO RESULTADO

Iniciativas priorizadas a partir de teses claras e mensuráveis de valor, com disciplina de retorno sobre o investimento

IA EM FUNÇÃO DO NEGÓCIO

Uso de IA integrada às decisões e prioridades da companhia, acelerando a captura de valor e a execução da estratégia.

UMA C&A PARA CADA CLIENTE

IA e dados ampliando nossa capacidade de personalizar experiências, ofertas e relações, elevando conversão, frequência e valor da cliente

PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA DE CAPITAL

Uma companhia mais simples e escalável, apoiada por IA e automação para crescer com maior produtividade e menor intensidade de capital

Uma malha logística mais regional, ágil e eficiente

Hussein Rodrigues

Diretor de Supply Chain,
18 anos na C&A



Ambição

Full Power



Garantir **o produto certo, na loja certa, na hora certa**

A logística preparada para viabilizar o crescimento **com velocidade, flexibilidade e eficiência**

Revisitamos nosso modelo logístico para atender as diretrizes estratégicas e ambições da C&A

Considerando também os desafios logísticos **de um país continental como o Brasil**

Prontidão para crescimento

Capacidade e flexibilidade para acompanhar a expansão do portfólio de lojas e categorias da C&A

Velocidade

Velocidade de atendimento e frequência de reposição, com otimização de estoque

Personalização

Personalização por loja e granularidade no abastecimento

Eficiência financeira

Eficiência operacional e retorno sobre os investimentos

Resiliência

Adaptabilidade as mudanças de mercado e mitigação de riscos logísticos

Utilizamos 3 lentes complementares na construção do nosso modelo

Com suporte de **consultorias especializadas e ampla modelagem de cenários**

Benchmarks de Moda

Rede logística
Modelo de entrega
Estoque e nível de serviço
Automação
Tecnologia

Alavancas Operacionais

Papel dos CDs
Localização dos nós logísticos
Cross-docking e Push&Pull
Nível de Mecanização
Capacidade

Otimizador de Malha

Custos logísticos
Transit time
Capacidade operacional
Projeção de demanda

Início do Energia: Nosso ponto de partida

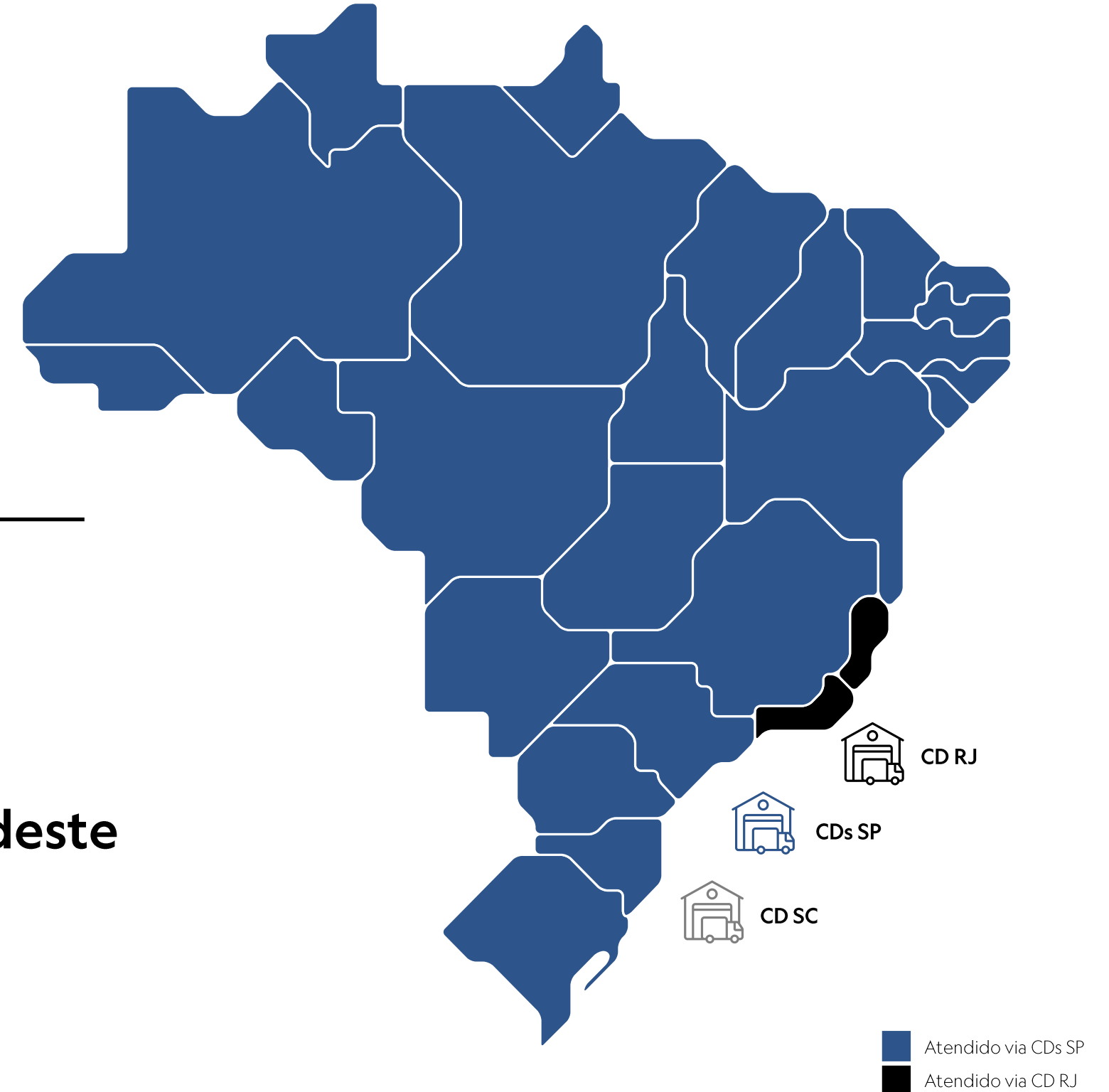
Partindo de uma malha logística centralizada

Distribuição para Lojas

Esforço de distribuição em um **único CD (SP)**

Tempo elevado para regiões como **Norte e Nordeste**

CD SC apenas como **cross-docking** para CDs SP

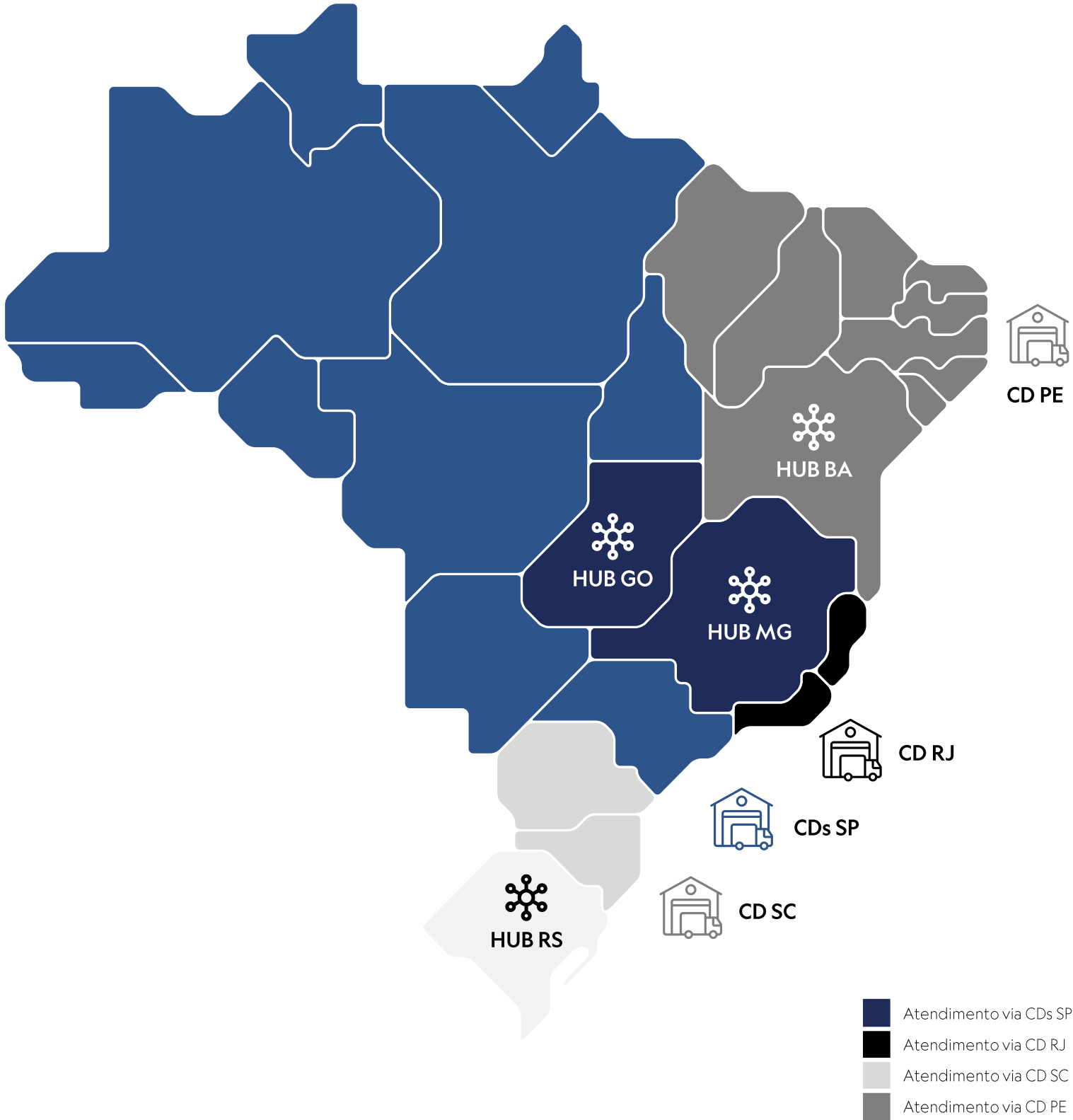


Full Power: Nossa ambição para 2030

Para uma malha logística mais regionalizada e flexível

	Ponto de partida		Malha Full Power
Recebimento fornecedores	3 CDs	➡	4 CDs
Processamento pedidos	1 CD	➡	3 CDs
Distribuição Push&Pull SKU	1 CD	➡	2 CDs
Last mile para lojas	2 CDs	➡	4 CDs e 4+ HUBs

+Hubs adicionais em análise



Full Power: Nossa ambição para 2030

Para uma malha logística mais regionalizada e flexível

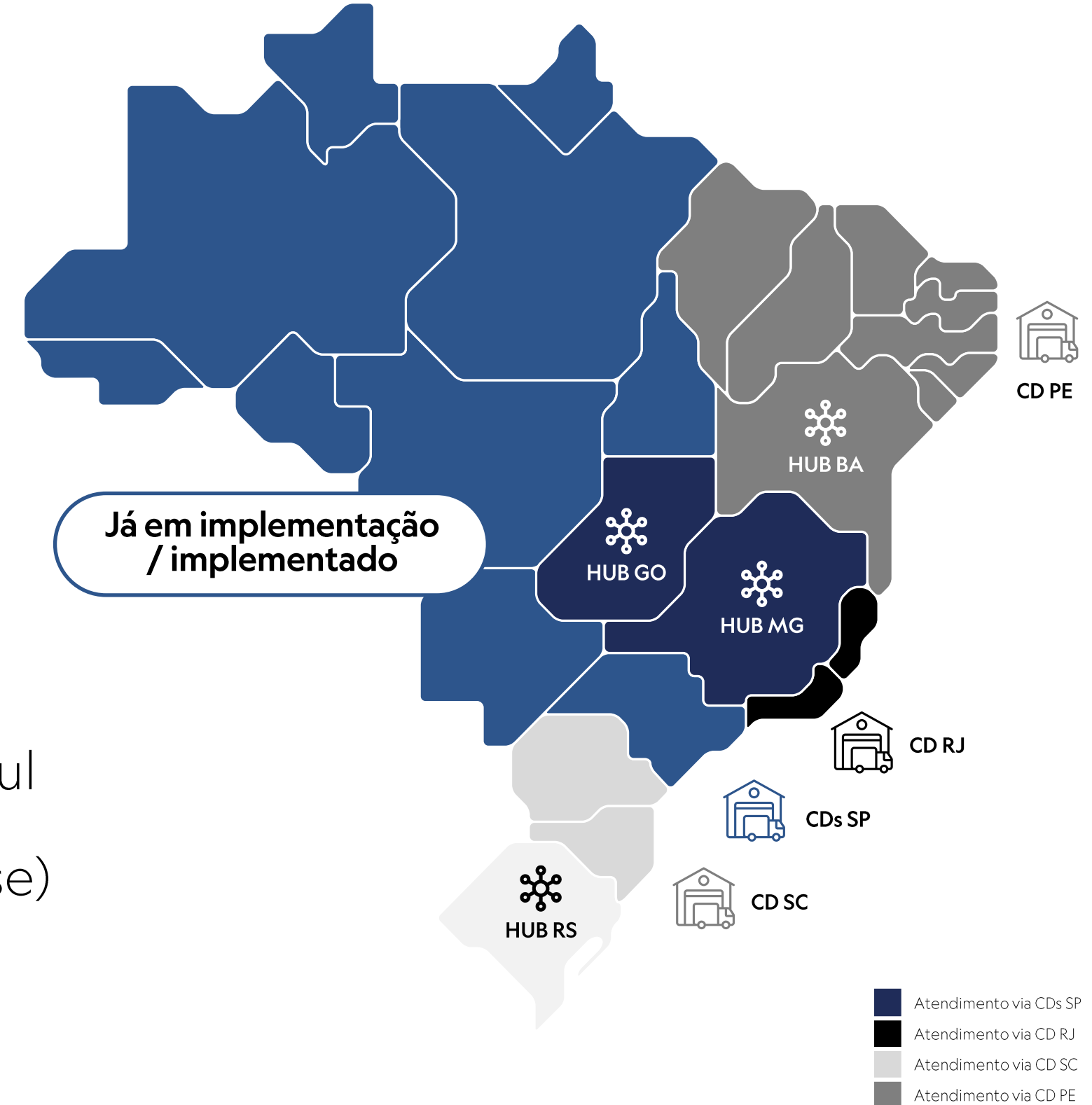
Distribuição para Lojas

Novo CD PE para atendimento do Nordeste

Ampliação escopo CD SC para atendimento do Sul

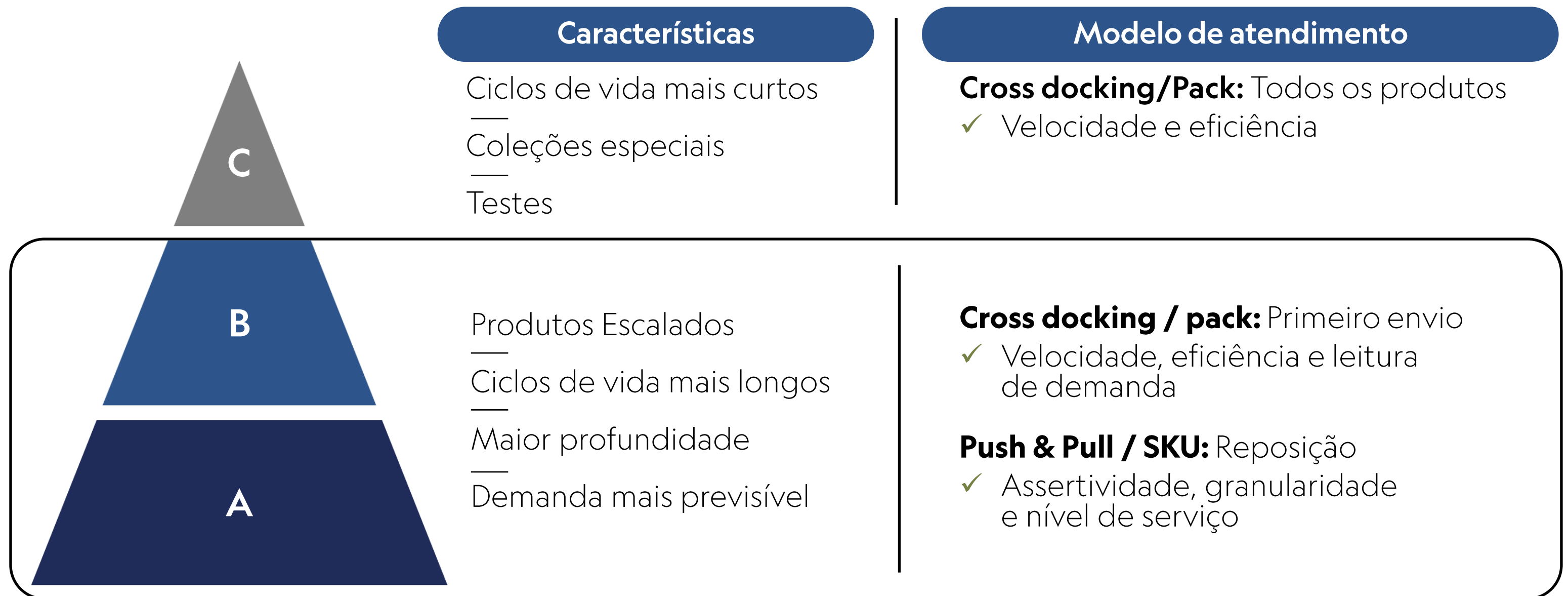
Hubs urbanos no RS e GO (outros locais em análise)

Distribuição push & pull via CDs de SP e PE



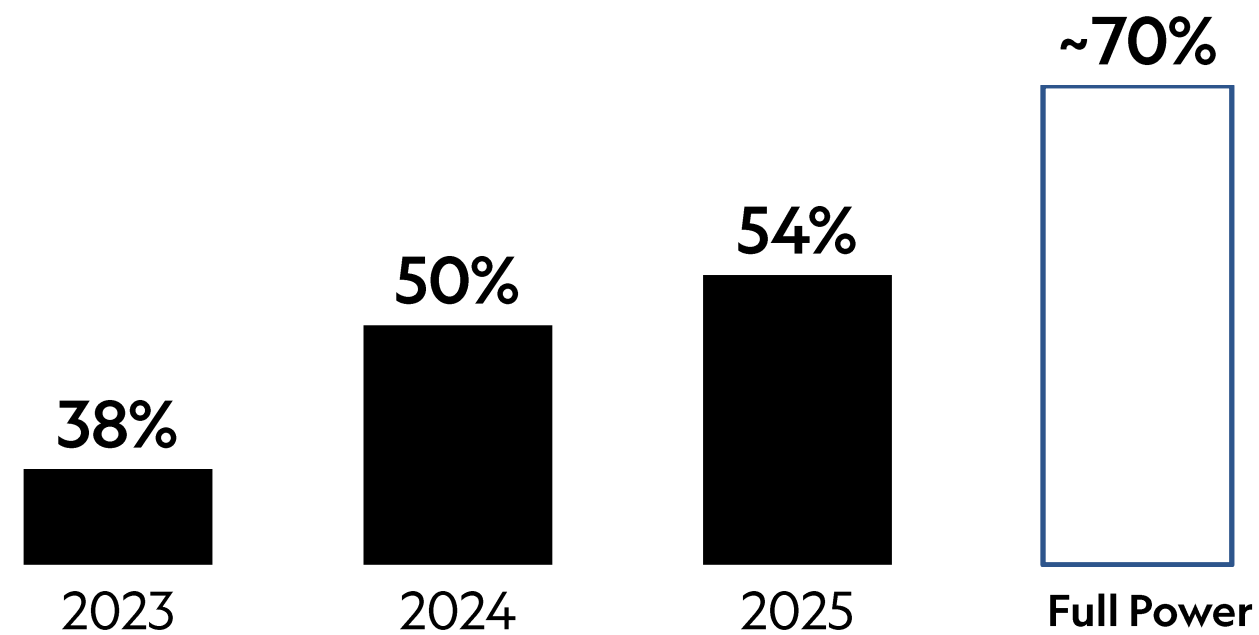
Adicionalmente, aprimoramos o escopo do modelo de atendimento por Push&Pull SKU

Considerando análise de melhores práticas de mercado, equilibrando velocidade e valor agregado por modalidade



Com granularidade onde
gera mais valor e melhor
nível de serviço para a cliente,
a cobertura do P&P SKU
tem potencial para 70%
do abastecimento

Evolução % abastecimento Push&Pull SKU



* Expansão de capacidade P&P SKU em andamento para o q4



Com um plano de investimentos focado em aumento de capacidade, velocidade e eficiência no atendimento



Automação

Sorters, transportadores, RFID e soluções adequadas ao fluxo



Desenvolvimento infraestrutura

Desenvolvimento de sites novos e atuais, capacidade operacional



Operações especializadas

Expansão de capacidade para push&pull, e-commerce e beleza



Sistemas, Analytics e IA

Melhores decisões de alocação, transporte e planejamento



A logística mais preparada para o próximo ciclo de crescimento

Maior velocidade, capilaridade e eficiência de estoques através da distribuição regionalizada

Reposição mais assertiva com fortalecimento de Push & Pull onde gera maior valor e nível de serviço

Fortalecimento de performance com investimentos em automação, infraestrutura e inteligência digital

Desenho logístico flexível, mais ágil e eficiente, habilitando o crescimento com rentabilidade

Cultura que transforma ambição em resultado

Carolina Borghesi

Vice-presidente de Gente, Cultura e ASG
3 anos na C&A, +25 de experiência



Ambição

Full Power



Potencializar a captura do Full-Power, **elevando produtividade, com cultura de performance** e desenvolvimento de novas competências

Consolidar nosso posicionamento em ASG **centrado na circularidade e diversidade**

Pilares do ciclo Energia que potencializarão a estratégia Full Power

1



Fortalecimento
das lideranças

2



Modelo de Gestão
**gerando alinhamento
e resultado**

3



Formação
como **alavanca
de transformação
e performance**

4

Cultura autêntica, moldada intencionalmente

5

Agenda de ASG consistente e gerando impacto positivo

**Reforço
no time de
liderança,
incorporando
novos talentos
ao time de
executivos**



65 Sócios

43 Anos (Idade média)

63% Com +10 anos de varejo de moda

27% Tem mais de 15 anos de empresa

26% Foram contratados nos últimos 2 anos

Desenvolvimento e retenção de talentos

66% Dos nossos sócios foram **promovidos internamente**

15% Dos líderes entraram pelo **programa de trainee**

93% De retenção dos sócios **no ciclo Energia**

Planejamento Sucessório

1 Avaliação de **desempenho e potencial**



2 Identificação de **sucessores**



3 Ajustes na **arquitetura organizacional**



4 Comitês de **calibração**

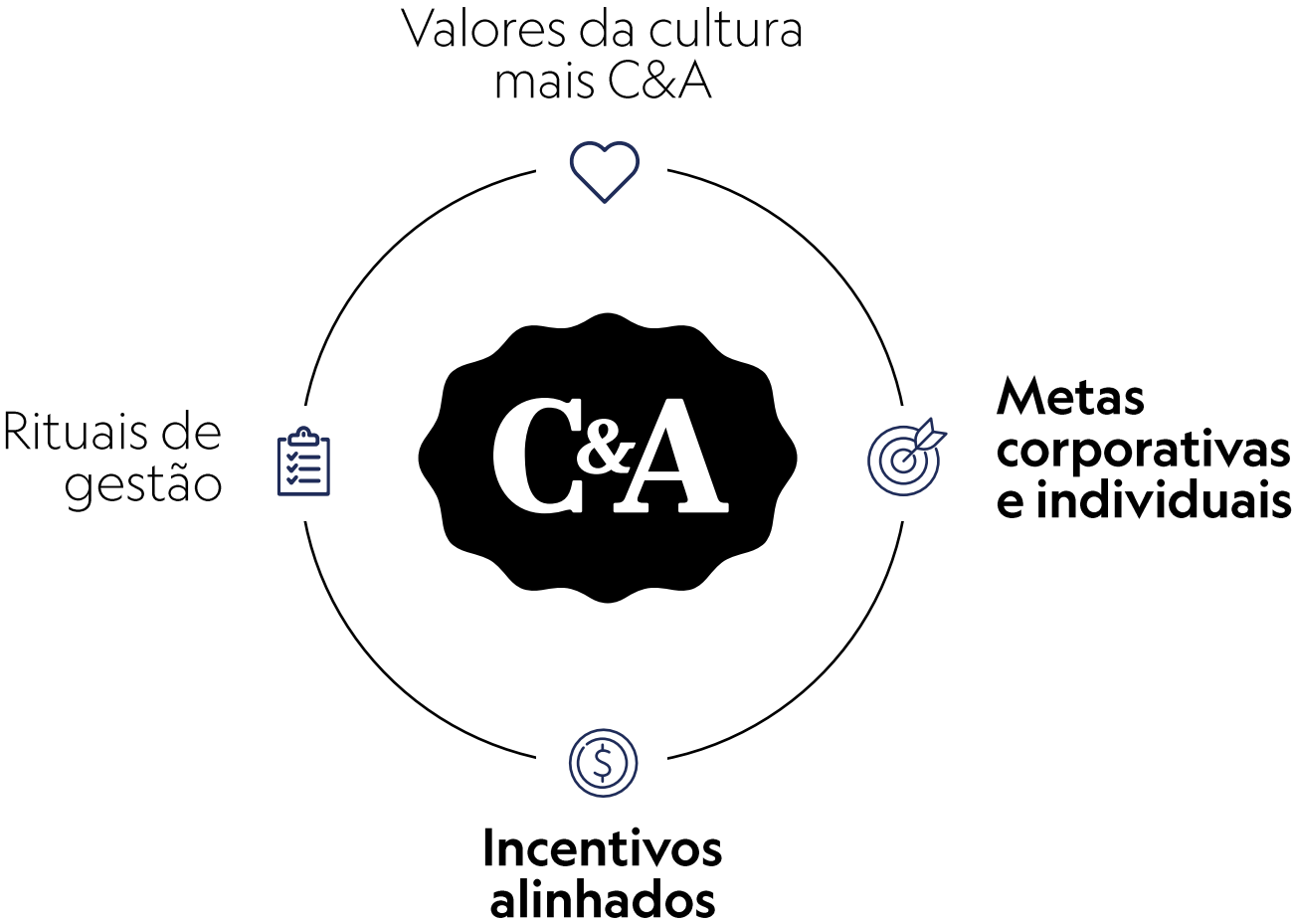


5 Planos de **Desenvolvimento e Prontidão**



6 Governança e evolução do modelo, antecipando as **novas competências críticas para a execução da estratégia**

Modelo de gestão e incentivos que garantem alinhamento com os objetivos da C&A



Formação de pessoas escalável: Alavanca de performance

O modelo

Estrutura que sustenta a formação

Plataforma tecnológica moderna, **amistosa e avaliação de usuários muito positiva**

Time de design instrucional **produzindo conteúdo proprietário**

27 especialistas dedicados, um por região, acelerando aplicação



A execução em escala De 2023 para 2026

97%

Índice de satisfação dos treinados

92%

Aprendizagem

+81%

Horas de treinamento por associado

+76%

Horas de treinamento totais



O resultado de negócio

O que a formação já está entregando

-25%

turnover (Jan 2024 a LTM2T26)

+13 pp

NPS de loja

+5,8 pp

Penetração C&A Pay

+15 pp

Adoção de IA no dia a dia

Cultura C&A

Autêntica, moldada de forma intencional e coerente com o futuro que queremos construir

2023 - 2024

Alinhamento entre Cultura e estratégia

Consolidação do nosso Manifesto e Propósito:

- + Cliente
- + Inclusão
- + Produto
- + Gente
- + Time

2025 - Hoje

Evolução da Cultura com Performance

Energia 

Modelo de gestão, alinhando incentivos, gerando resultados e formação alavancando nossa capacidade de execução

2027-2030

Evolução da Cultura

Full Power

Potencializar nossa força de trabalho **com automação e IA** mantendo relações humanizadas

Cultura que atrai novos talentos

Engajamento dos nossos associados

Índice de Satisfação
92,8

Ouvidos mais de 11 mil associados
em 4 momentos do ano



Melhor empresa do varejo de moda para se trabalhar em 2026



Reconhecida
com o Selo
GPTW
desde 2019

ASG como eixo estratégico

Ambição Full Power

Reforçar nosso posicionamento em ASG a partir da circularidade, sendo uma empresa diversa e inclusiva

Circularidade

Propósito que acompanha cada peça,
da matéria-prima à nova vida

Diversidade e Inclusão

Representatividade em todas
as nossas relações

Mudanças Climáticas

Compromisso com o clima que atravessa
cada etapa da nossa jornada

Impulsionadores

Metas, planos, inovação e transparência que integram sustentabilidade à estratégia de negócio

Engajando agentes de mudança



Clientes



Fornecedores



Especialista



Comunidade



Associados

Nossos compromissos públicos de ASG avançam com resultados sólidos

		Compromisso público 2030	Hoje
Promover a circularidade	Produtos incluindo princípios de circularidade	50%	33%
Promover a equidade na liderança	Mulheres em cargos de liderança	60%	60%
	Negros e indígenas em cargos de liderança	30%	30%
Contribuir para a transição para economia de baixo carbono	Redução das emissões absolutas. (Meta aprovada em 2025, alinhada ao cenário de 2°C)	30%	Mensuração do potencial de redução iniciado em 2026
Promover o uso de matérias-primas sustentáveis	Matérias-primas principais de origem mais sustentável: algodão, viscose e poliéster reciclado	80%	72%
Reduzir a poluição por plásticos de uso único	Plásticos de uso único substituídos por alternativas mais sustentáveis	50%	41%

instituto



35
anos

Moda com Impacto Positivo

É o que a gente encontra **quando faz junto**



Voluntariado

+55 mil Horas doadas

128 ONGS apoiadas anualmente

+22mil Pessoas impactadas anualmente

30% da C&A foi voluntária



Empreendedorismo

955 Empreendedores apoiados

22 Projetos executados



Empregabilidade

950 Profissionais apoiados



Principais mensagens

Começamos o ciclo Full Power com o time certo: líderes preparados, alinhados, com sucessores mapeados, assegurando continuidade do negócio

O modelo de gestão e remuneração variável **trazem alinhamento e foco, impulsionando resultados**

Nossa cultura forte gera engajamento, **fortalece nossa capacidade de atrair e reter talentos**

Formação de pessoas garante execução consistente, produtividade **e consequentemente alavanca performance e geração de valor no ciclo 2030**

Nossas práticas consolidada de ASG **serão percebidas através do foco em circularidade e a diversidade**

Crescimento rentável com disciplina de capital

Laurence Gomes

Vice-presidente de Finanças e RI,
3 anos na C&A, +19 anos de experiência



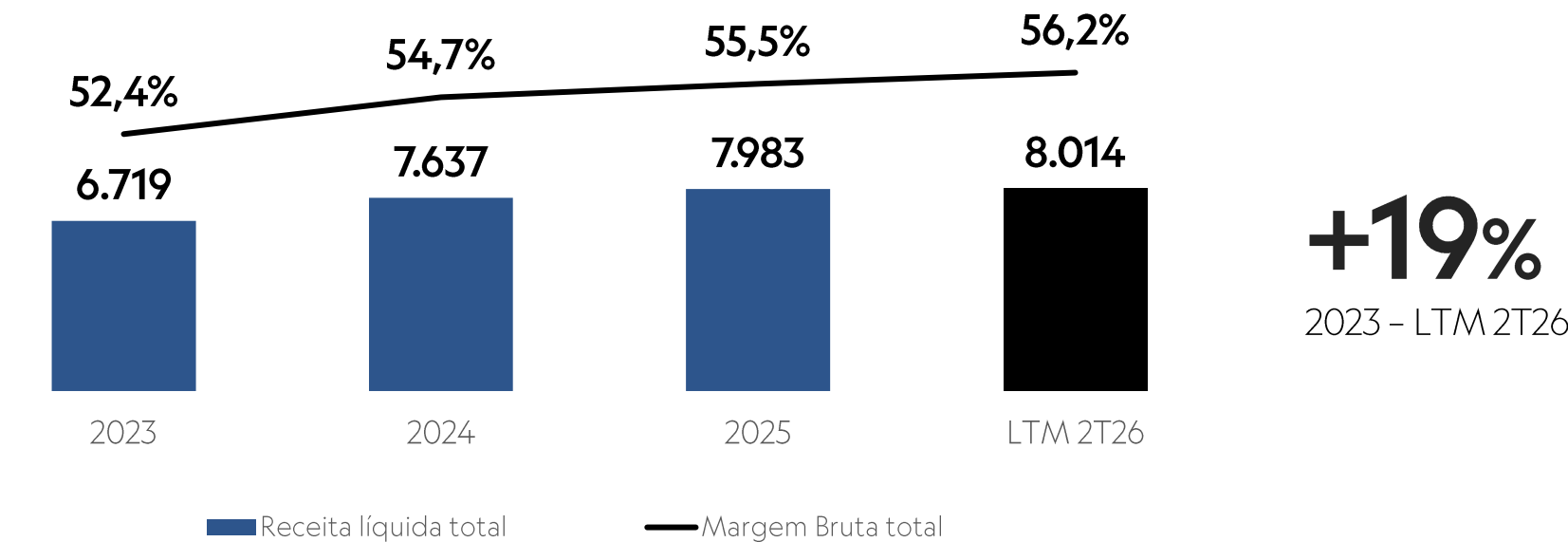
Energia



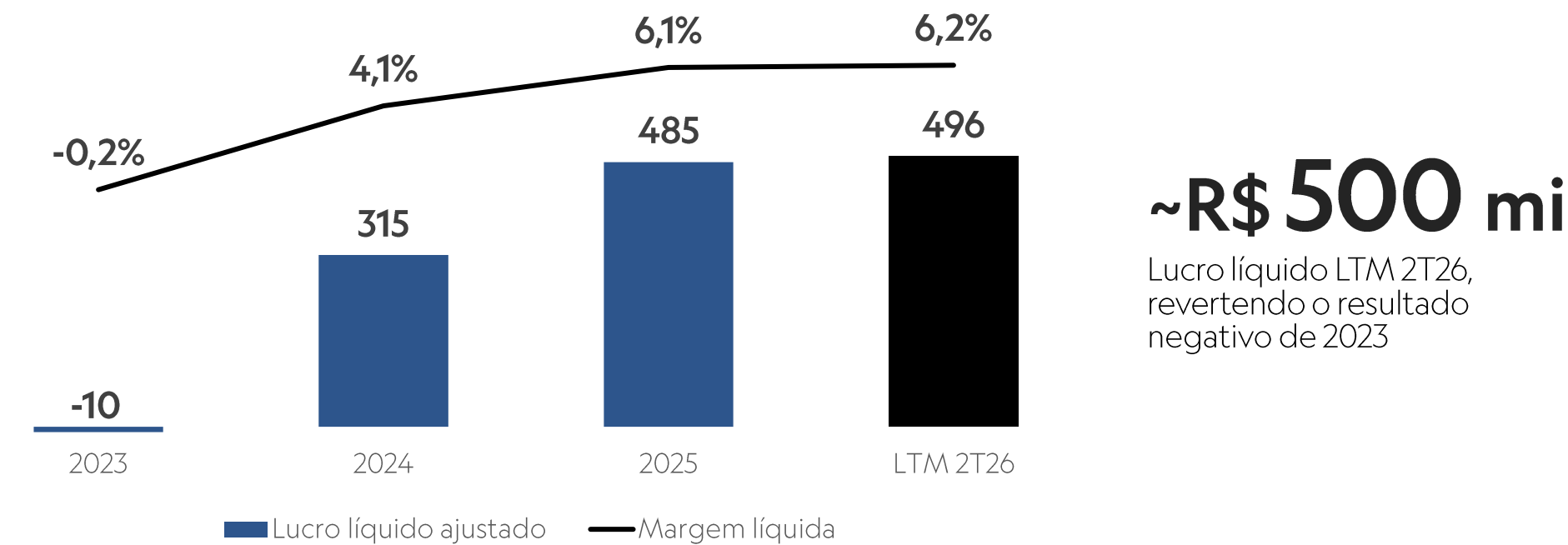
Consolidou a
base financeira
necessária
**para crescer com
rentabilidade**

Ciclo Energia elevou o patamar do crescimento e rentabilidade

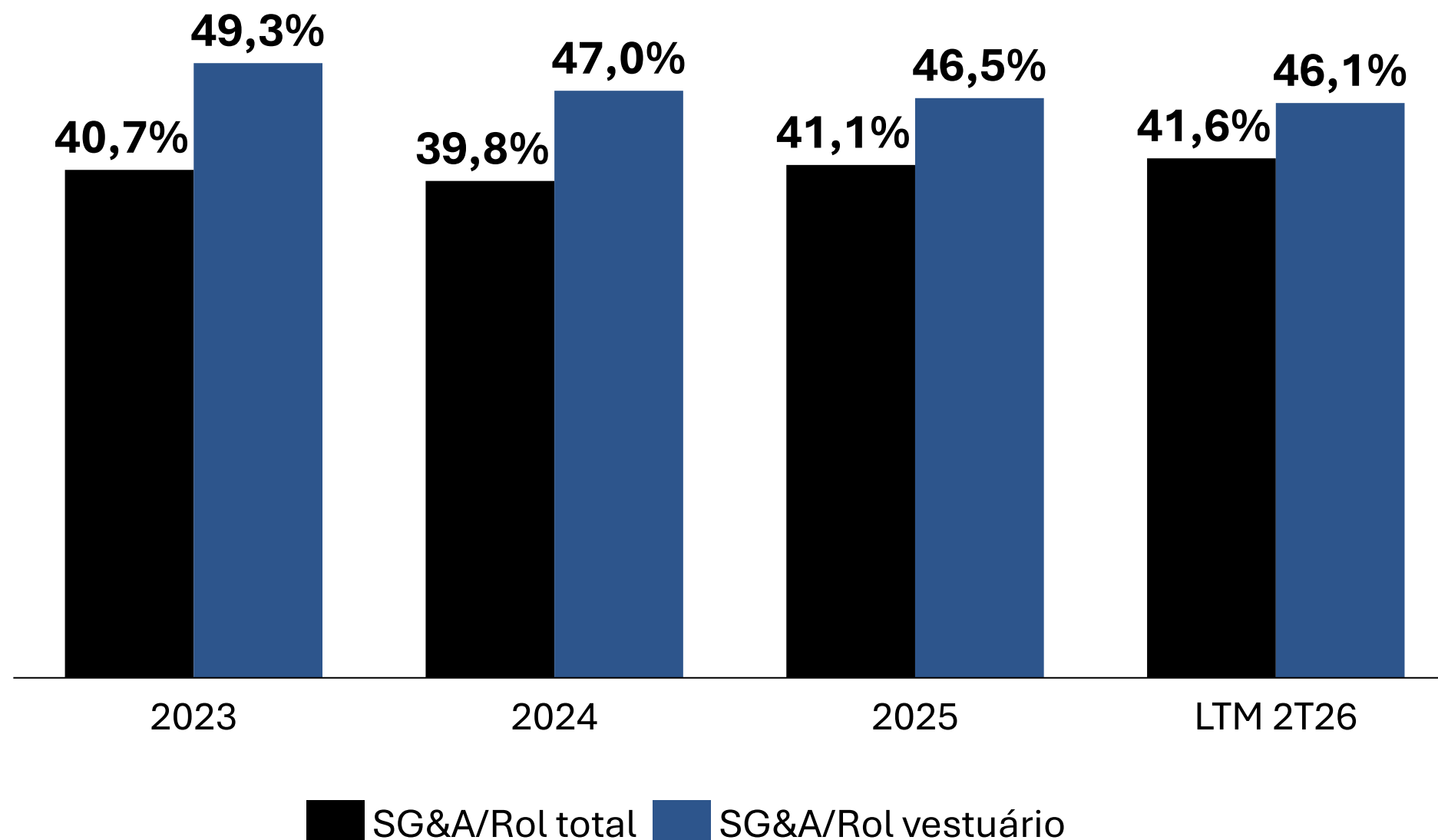
Receita líquida e margem bruta total (R\$ mi)



Lucro líquido ajustado (PRÉ IFRS16) R\$ milhões



Disciplina na gestão de despesas permite sua diluição sobre a Receita Líquida do vestuário

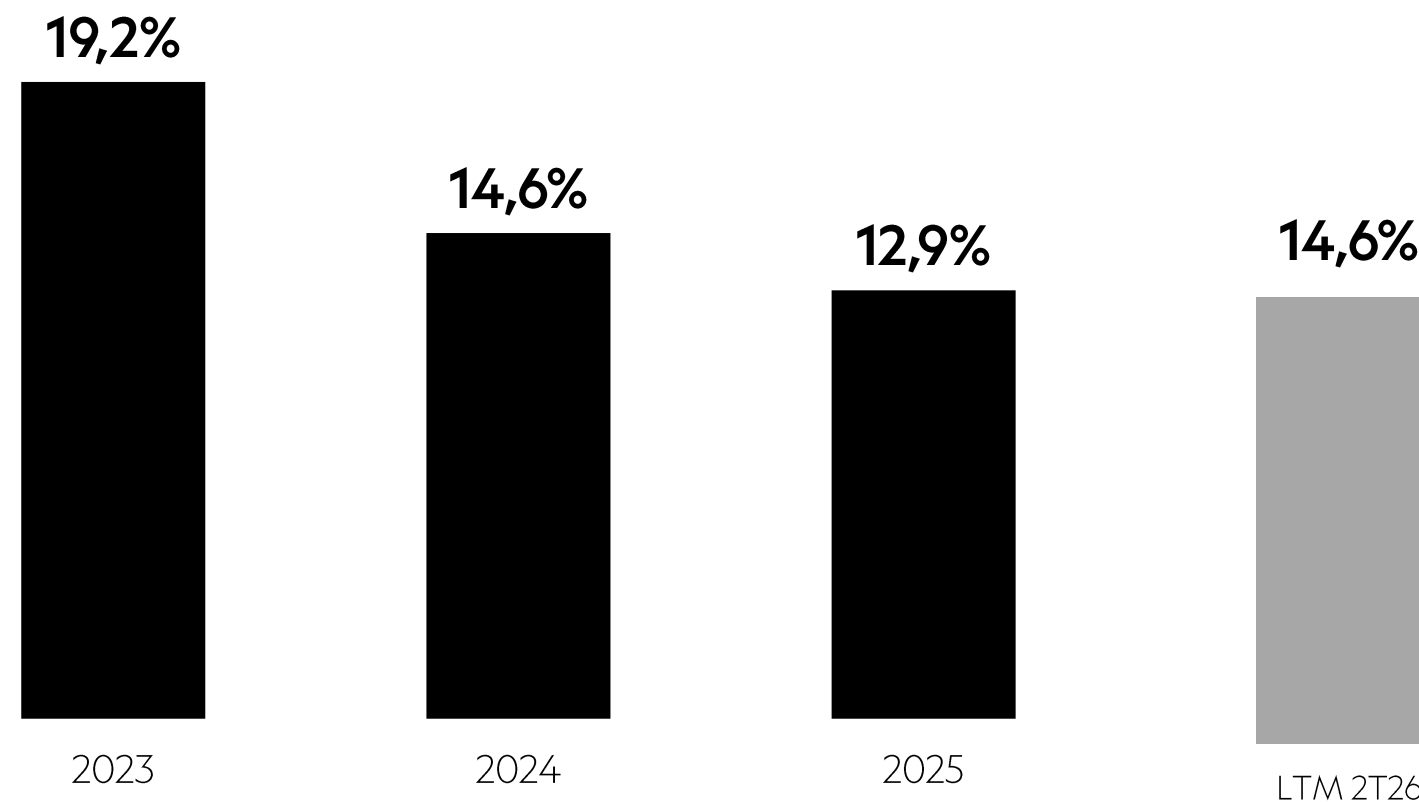


2025 impactado pela desmobilização de telefonia e pelo encerramento da parceria Bradescard

No vestuário, evolução consistente da diluição de despesas desde 2022, suportada por forte disciplina na gestão e controle das despesas

O ciclo Energia consolidou uma base operacional e financeira mais eficiente no uso do capital, sustentando o próximo ciclo de crescimento

Capital de Giro (% Receita Líquida)



Disciplina no uso do capital:

Comitê de Capital de Giro

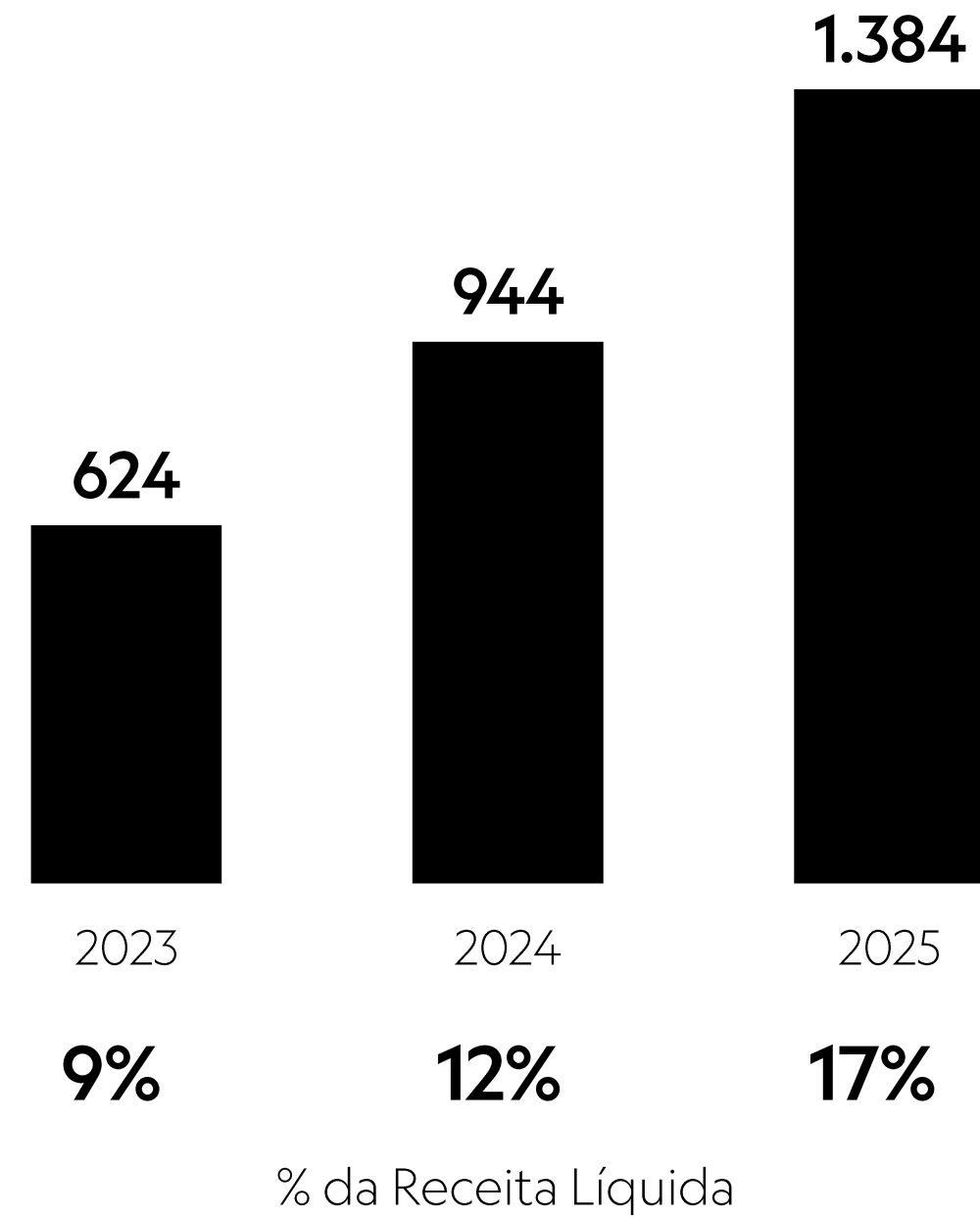
Governança multi-área permanente que prioriza oportunidades de valor na alocação de capital e estabelece maior diligência sobre os estoques, contas a receber e contas a pagar

Base para reinvestir sem pressionar o balanço

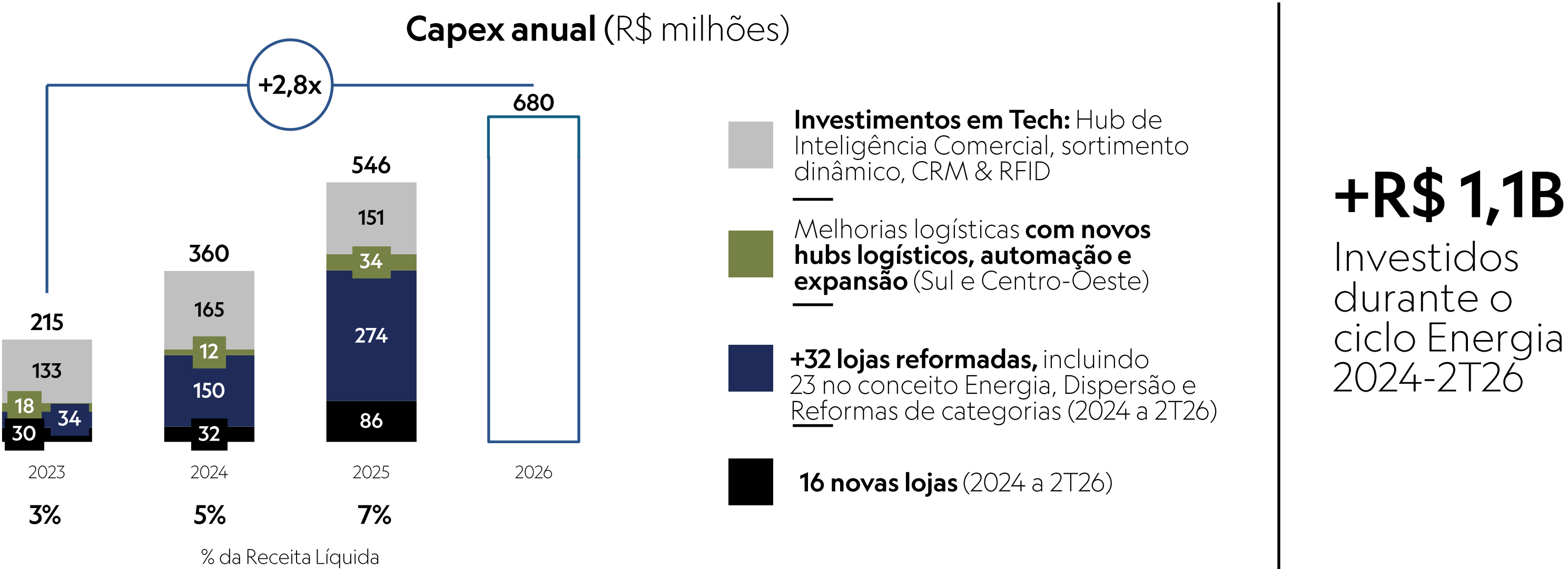
Capital liberado amplia a capacidade de financiar o próximo ciclo de crescimento (2027-2030) sem depender de mais dívida

**Maior
rentabilidade e
eficiência na
conversão de
resultados em
caixa ampliaram
nossa capacidade
investimentos**

Fluxo de caixa operacional
(R\$ milhões)

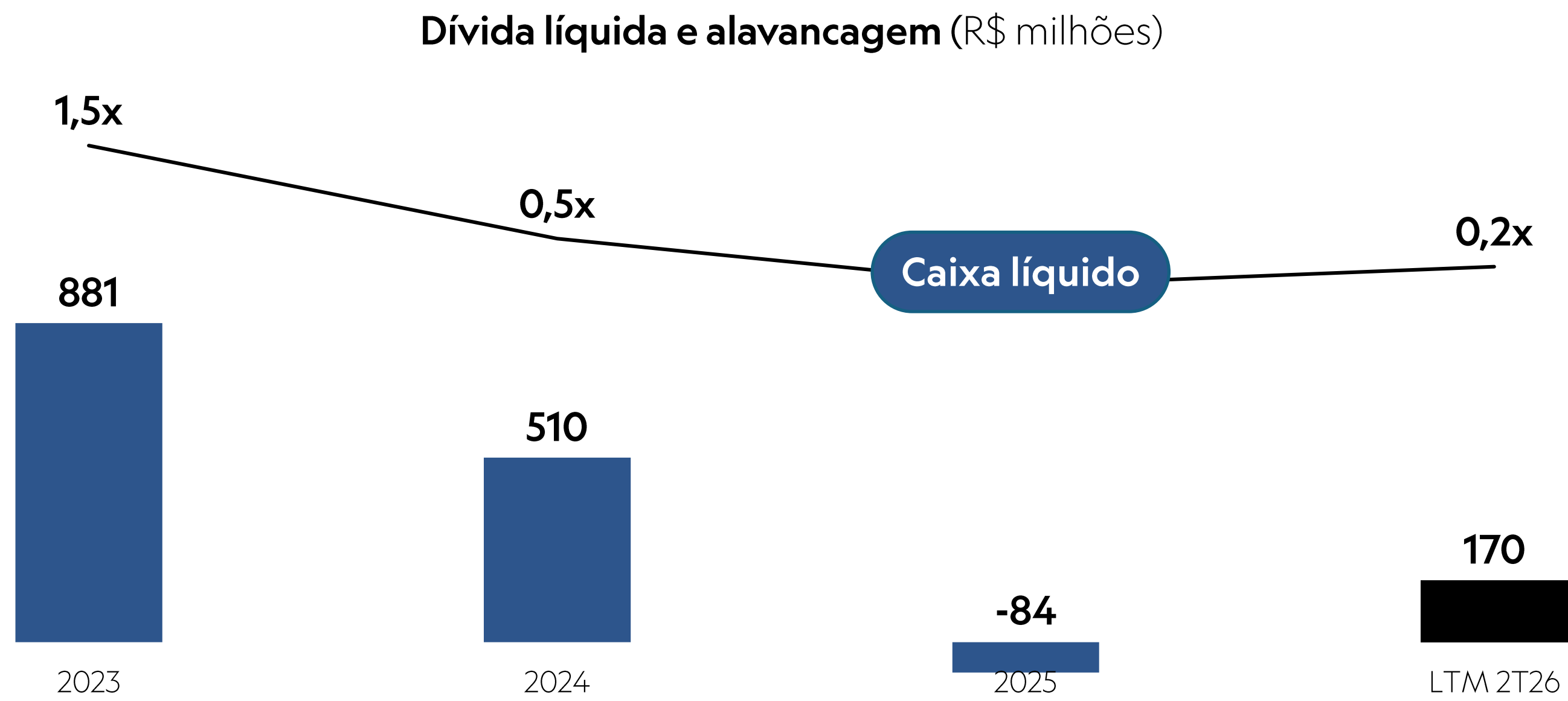


A geração de caixa permitiu acelerar investimentos em projetos que ampliam crescimento, produtividade e ROIC



Governança focada em projetos preservando disciplina de investimento e priorizando retornos que geram TIR mínima de 18%

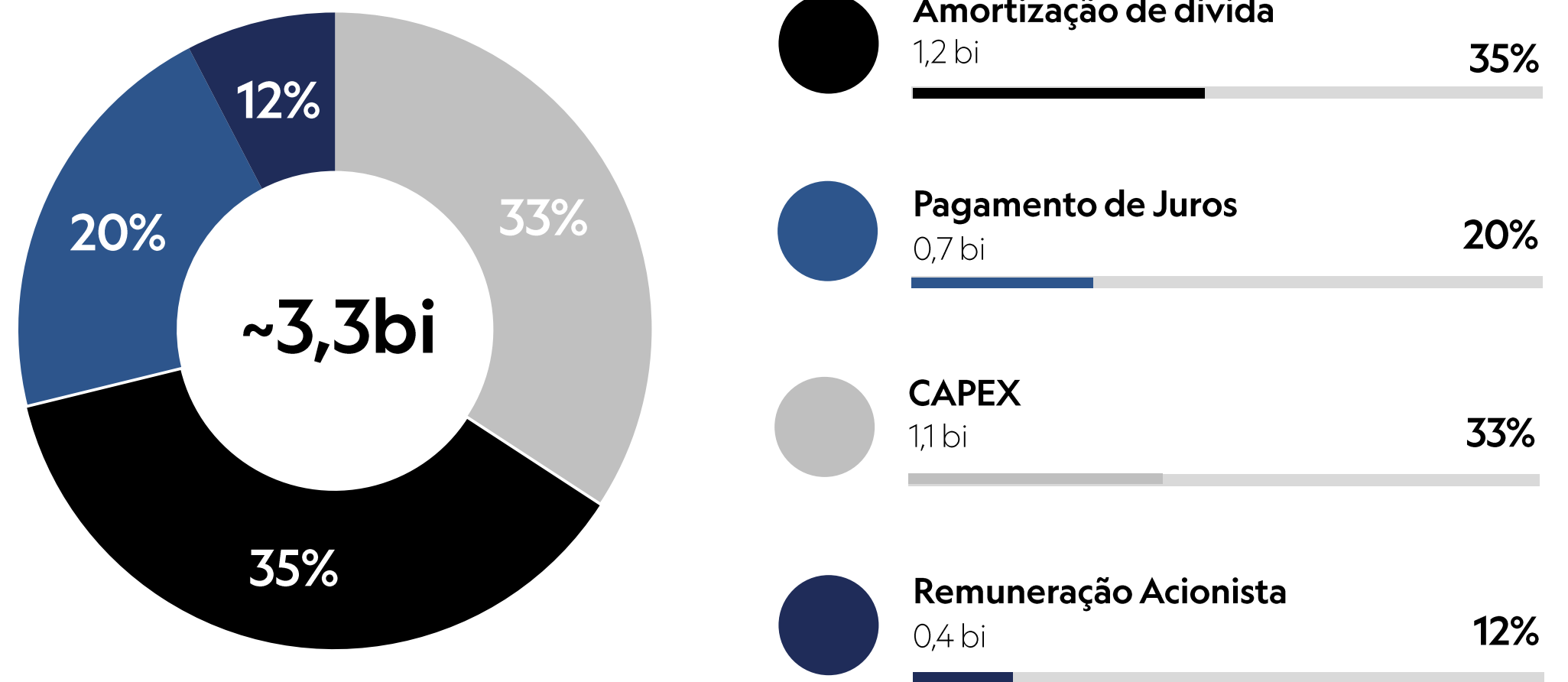
Mesmo com a aceleração dos investimentos, reduzimos o endividamento e alcançamos caixa líquido em 2025



R\$ 3,3bi de caixa gerado entre 2024 e 2T26

recuperaram nossa
capacidade de
reinvestir no negócio
e, a partir de 2024,
retomamos a
remuneração a
acionistas através
de dividendos

Alocação de capital 2024-2T26



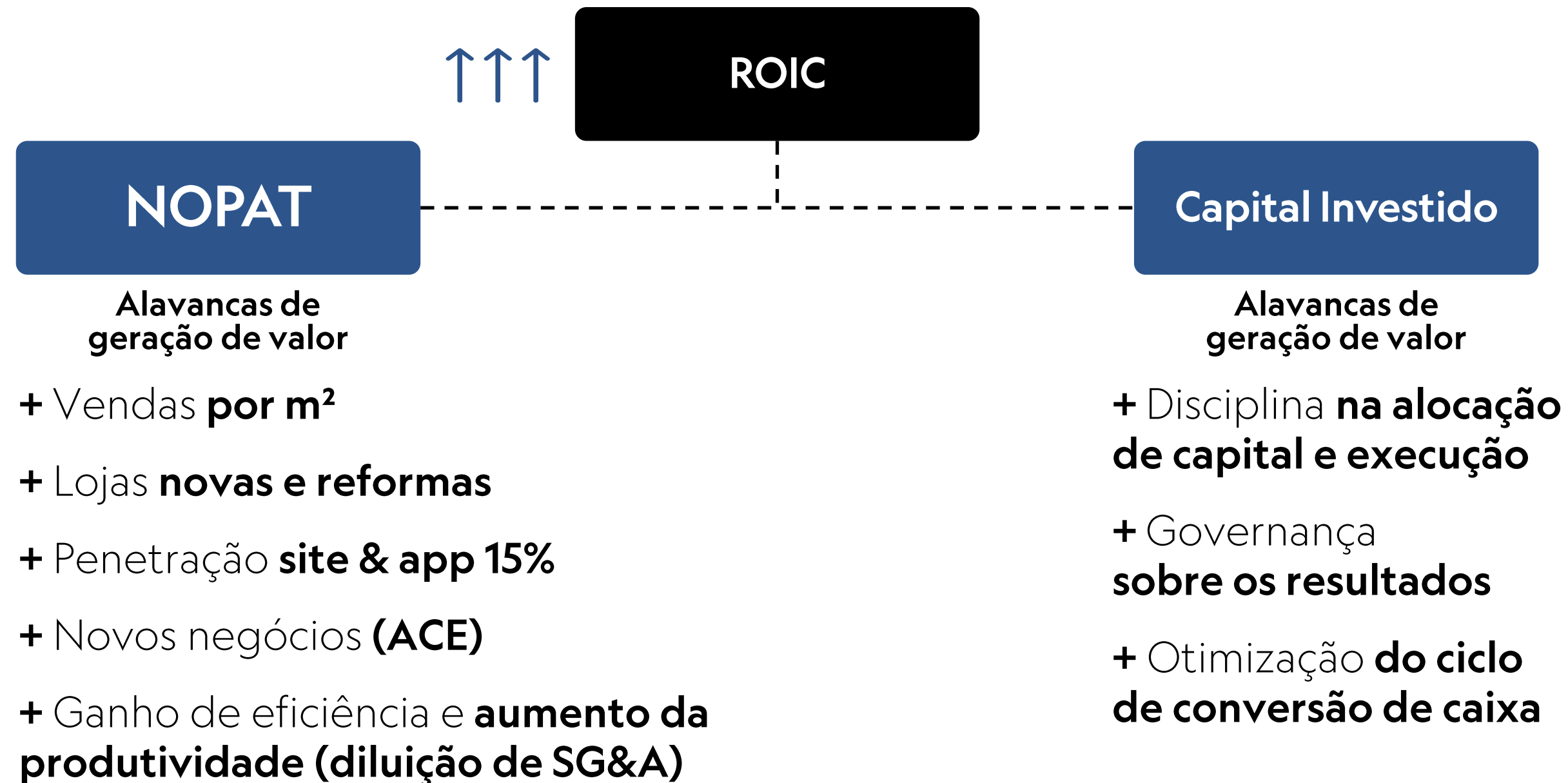
Ambição

Full Power



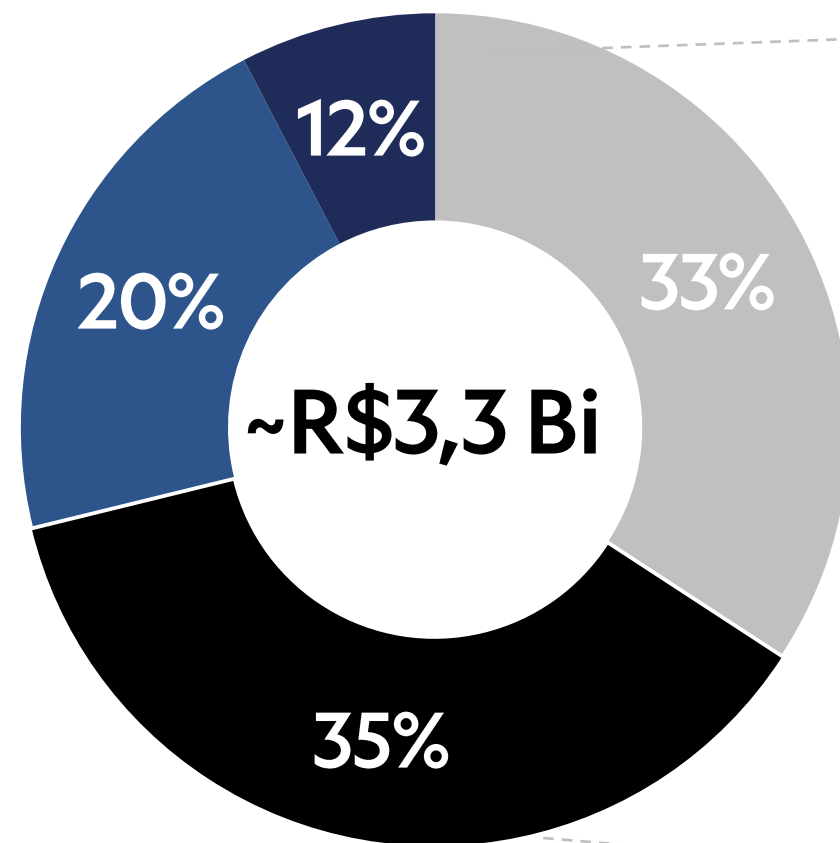
Sustentar
**crescimento
rentável com
expansão
estrutural** do
retorno sobre
o capital, apoiada
**por maior
produtividade,
geração de caixa
e disciplina** na
alocação de
capital

Nosso modelo de crescimento para 2030 combina expansão, produtividade e disciplina de capital

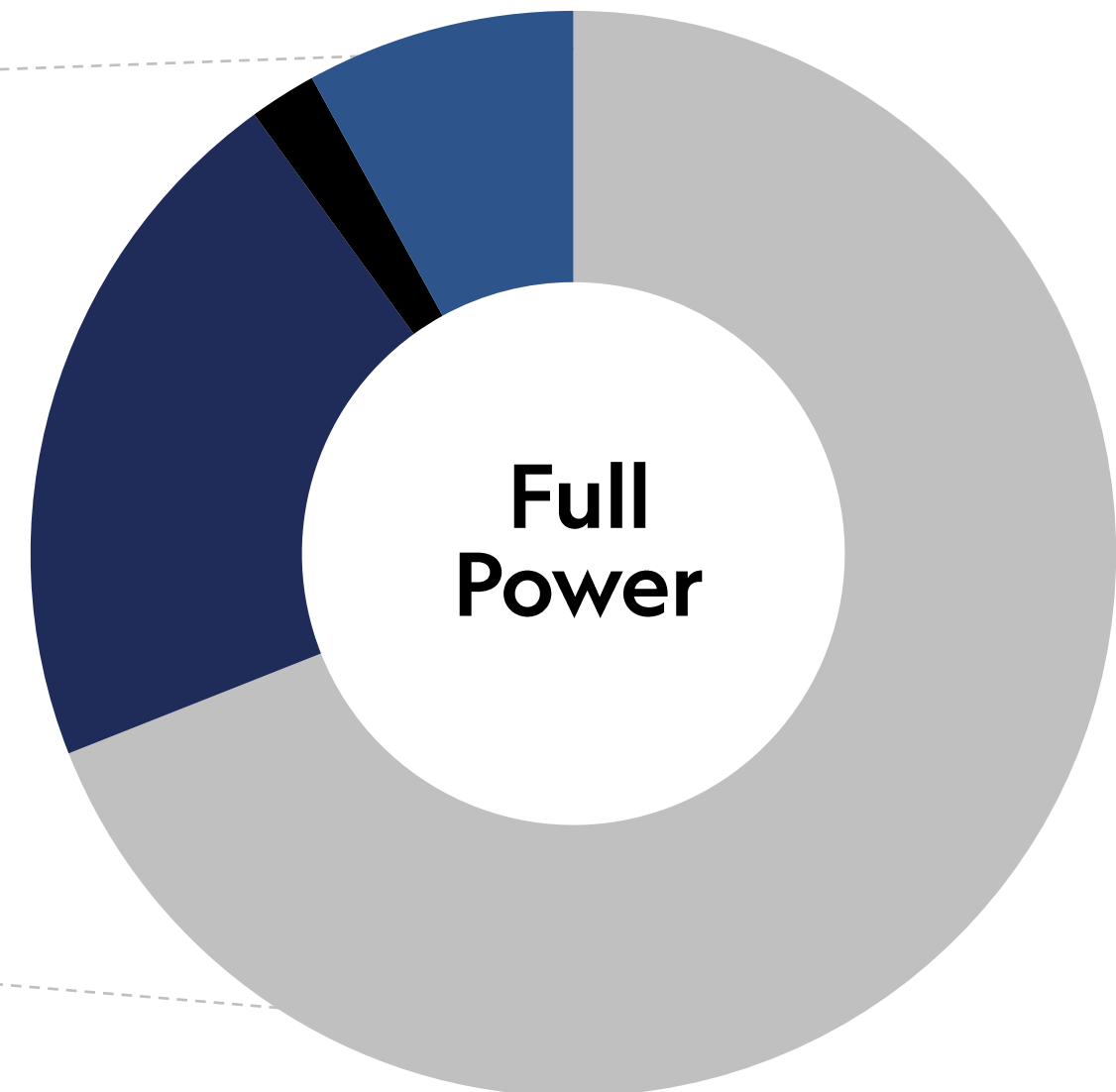


Ambição Full Power de alocação de capital com maior capex e remuneração ao acionista

Alocação de capital **2023-2T26**



Alocação de capital **até 2030**

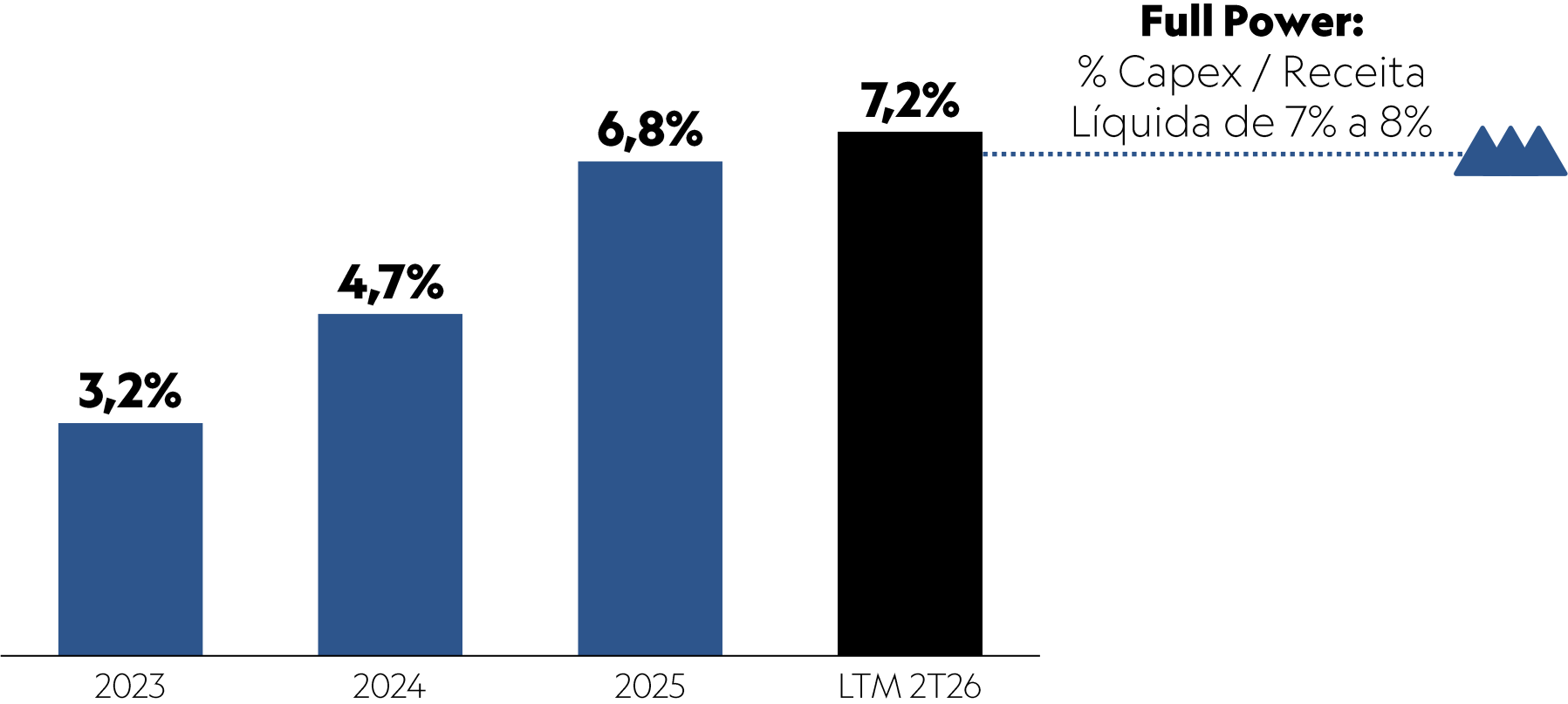


● Amortização de dívida ● CAPEX ● Pagamento de Juros ● Remuneração Acionista

Nota: Remuneração ao acionista considera dividendos a serem pagos em Ago/2026

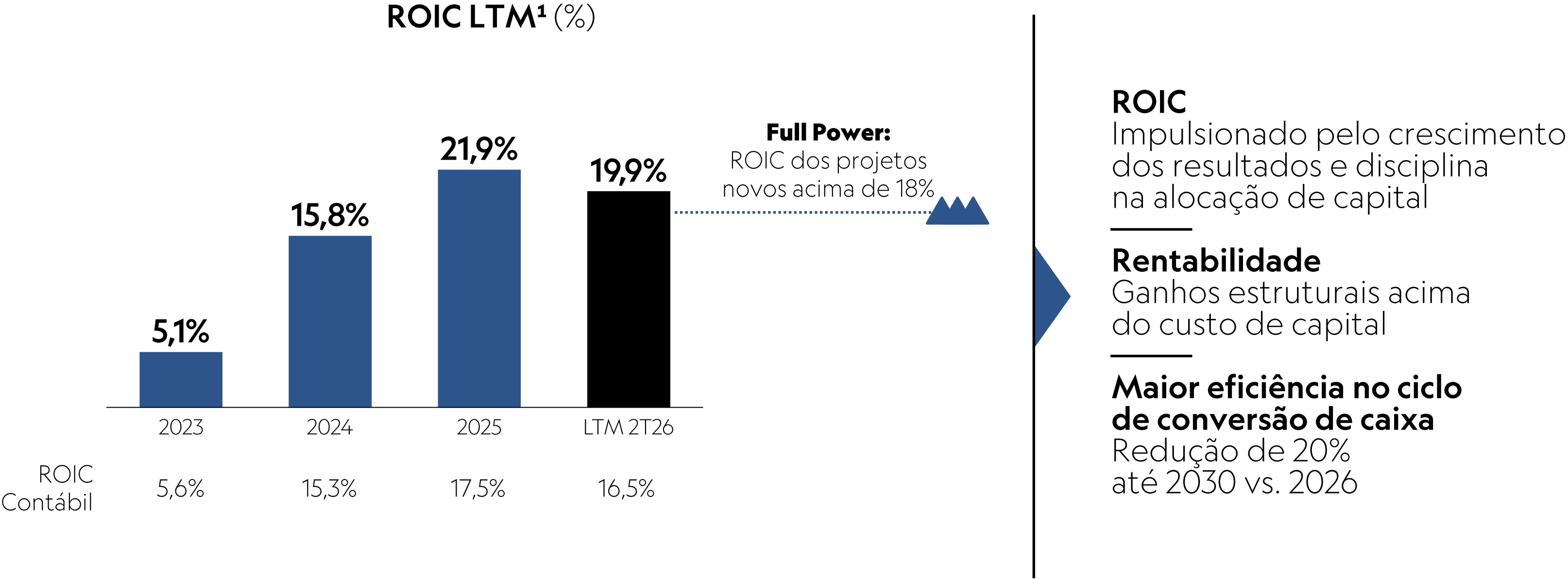
Manutenção do patamar de investimentos

CAPEX (% Receita líquida)



- CAPEX**
7%-8% da receita líquida
- Novas lojas**
60-80 novas lojas
- Reformas**
100-120 lojas reformadas
- Tecnologia**
Hub de Inteligência Comercial
- Logística**
Estratégia logística

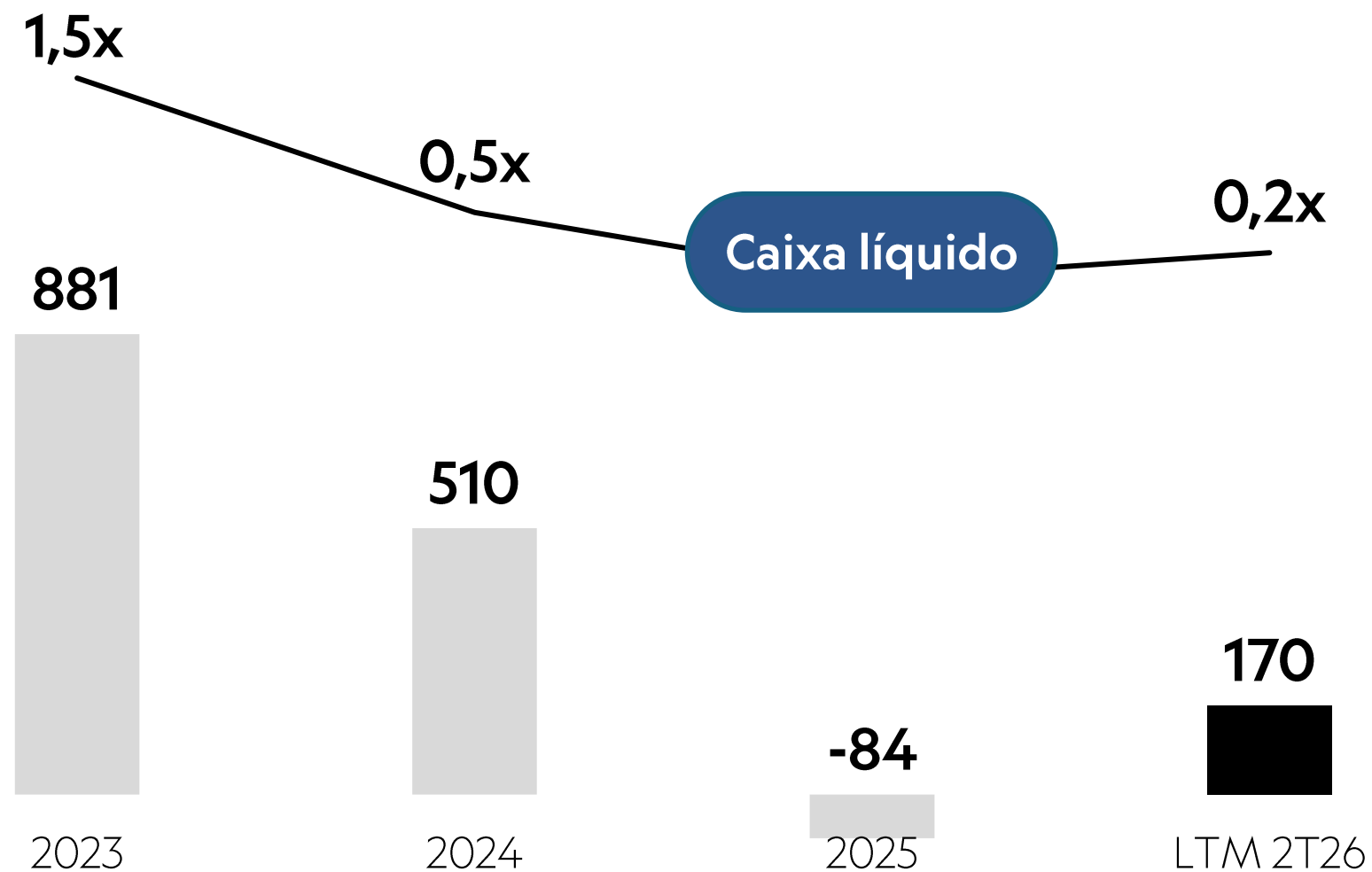
Continuidade do patamar elevado de retorno sobre o capital



Nota 1: ROIC calculado com base no lucro líquido ajustado dos últimos quatro trimestres.

A ambição Full Power de manter alavancagem abaixo de 0,5x

Dívida líquida e alavancagem (R\$ milhões)



0,5x
Manutenção da alavancagem mesmo **com aceleração dos investimentos**



Principais mensagens

Energia **consolidou uma base financeira sólida e rentável** para sustentar o próximo ciclo de crescimento

Produtividade, disciplina de despesas e maior eficiência no uso do capital **ampliaram margens e geração de caixa, elevando estruturalmente o ROIC**

Ambição Full Power: sustentar crescimento rentável com expansão do ROIC, apoiado em produtividade, eficiência operacional e disciplina de capital

Maior capacidade de gerar retorno ao acionista maior geração de caixa e um balanço sólido permitem acelerar investimentos com retorno e ampliar a capacidade de remuneração ao acionista

Encerramento

Paulo Correa
CEO



Avanços do ciclo Energia

Posicionam a
C&A como uma tese
de investimento
diferenciada
no setor
**para o ciclo
2027-2030**

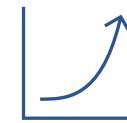
Aprendemos e evoluímos muito com o Energia



+19%
Receita líquida



+4,7 pp
Margem Bruta
de Mercadorias



+76%
EBITDA Ajustado



1,5x → 0,2x
Redução da
alavancagem



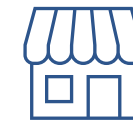
+21%
Receita líquida
por m²



#1 marca
em consideração
de compra



+13 pts
NPS



+32
Lojas reformadas



35-45%
Crescimento nas
categorias core



+45%
Push & Pull

Nossas ambições para o Ciclo 2027-30

Marca

Alavancas de crescimento	Produto Ganho de share em todas categorias +Velocidade +Qualidade +Assertividade	Jornada Omnicanal Aumento da produtividade 100-120 reformas Energia 60- 80 lojas Dispersão 15% vendas omnicanal 3x mais clientes omni	Relacionamento Mais frequência, spending e base Hiperpersonalização Loyalty C&A Pay e teste de outros produtos	Expansão de Lojas 60-80 novas Lojas Energia C&A	Novos Negócios ACE e negócios complementares
	Tecnologia	Diferencial competitivo	+Produtividade	+Inteligência	+Retorno de capital
	Logística e Abastecimento	Regionalização	+Proximidade	+Rapidez	+Eficiência dos investimentos
	Pessoas e ASG	Novas competências	Potencializar cultura	Circularidade	

Viabilizadores



Vamos seguir em frente mostrando
que **geramos valor de forma sustentável**

Full Power



Q&A



C&A DAY²⁶

Muito obrigado