C&A

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 inclusos 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 provindas 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

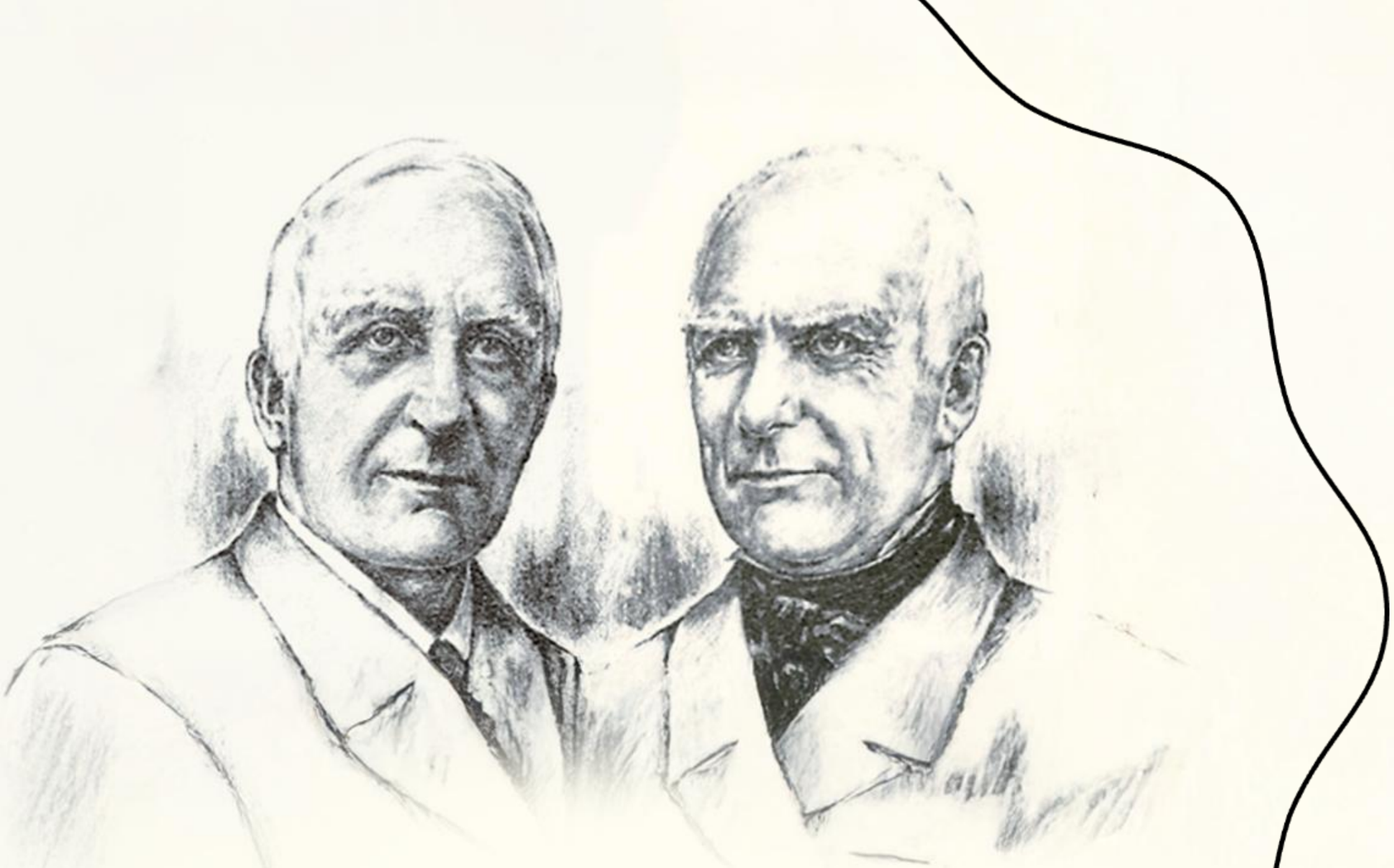
12:30 **Q&A**

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

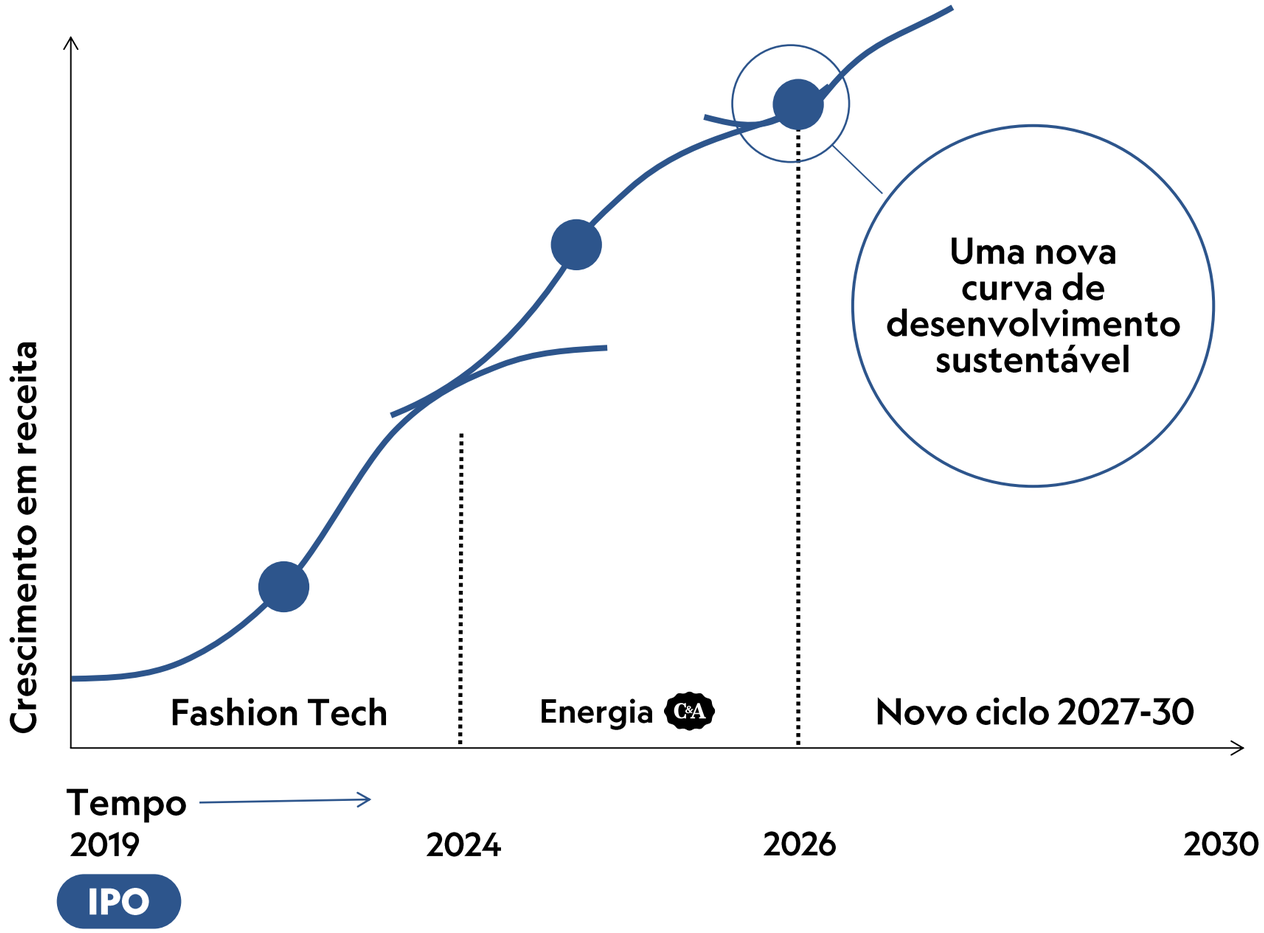
Execução comprovada do Energia e novo ciclo estratégico 2027-30

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**



C&A DAY 2024

Ambição do Ciclo Energia 2024-26

Crescimento significativo vendas/m^2 vestuário

foco

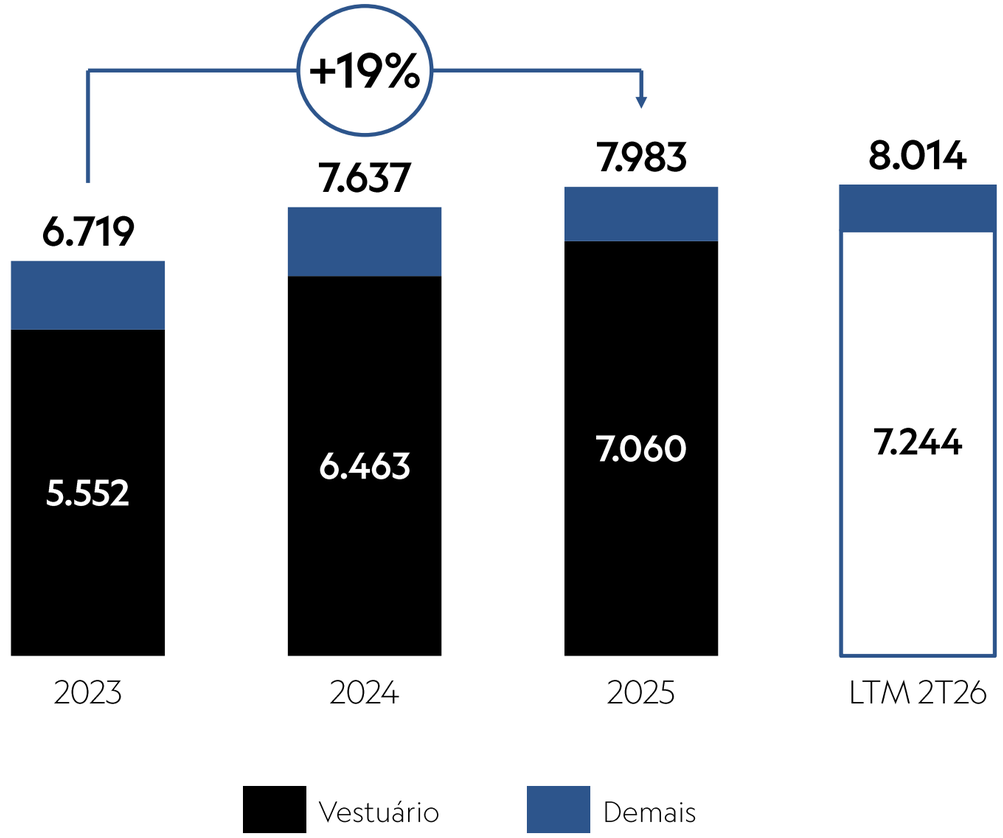
Aumentar	Spending anual clientes	Push & Pull	Penetração C&A Pay
Retomar	Abertura novas lojas	Reforma lojas atuais	Novo modelo de loja

Energia C&A 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

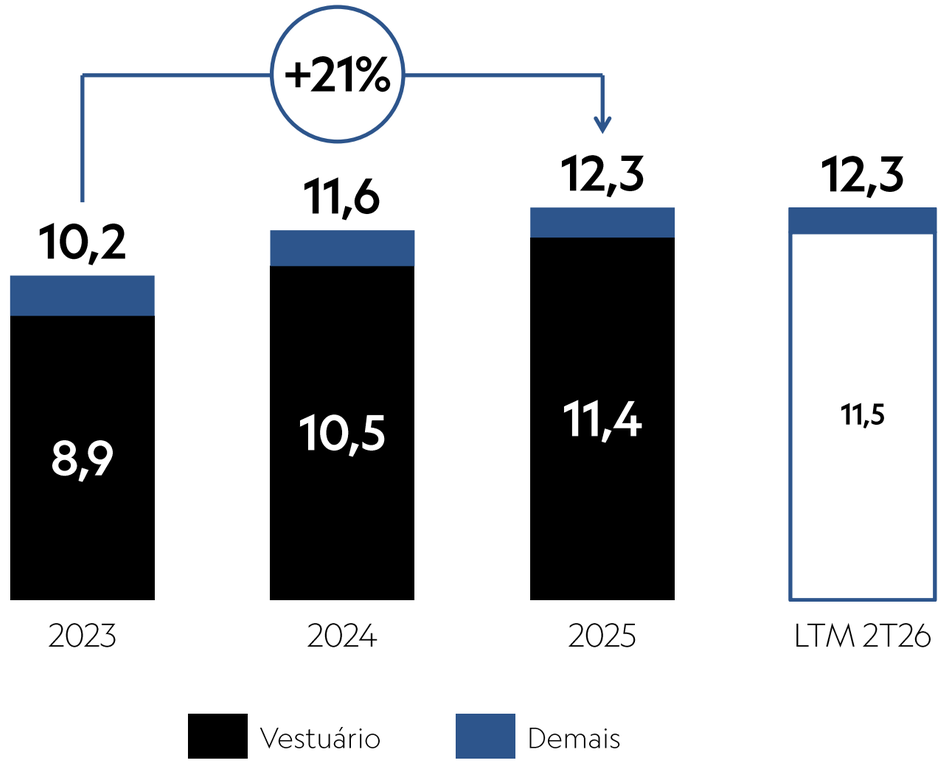
+30,5%

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)



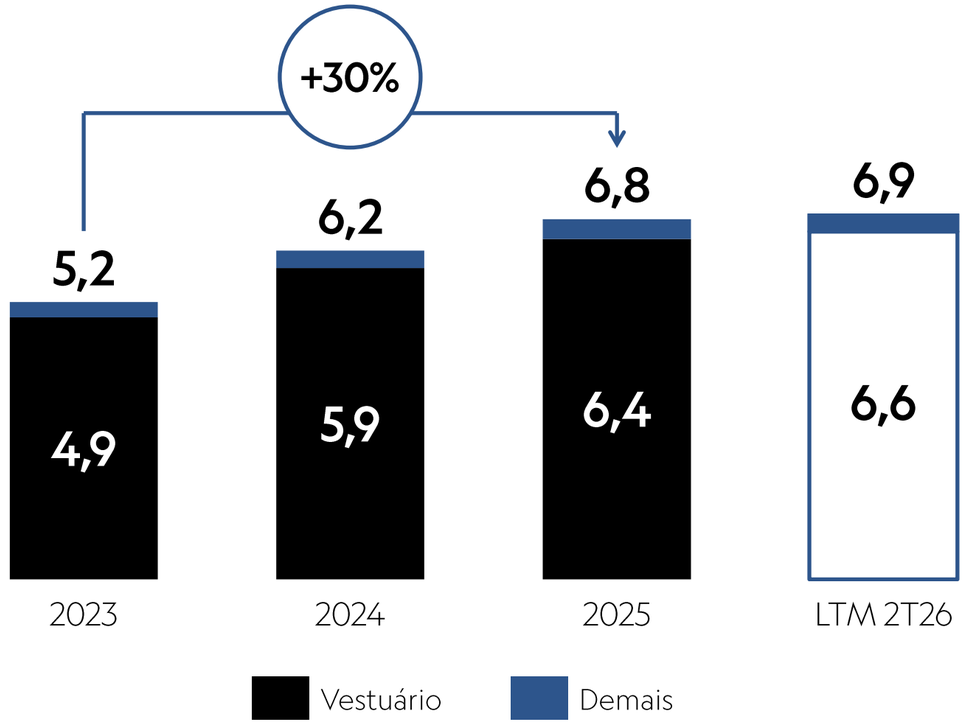
+29,4%

Receita líquida de vestuário por m²
2023-LTM 2T26

Nota: Desconsidera lojas inauguradas entre 2024 e 2026.

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 Omni[2]

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 financeira[1] | **+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

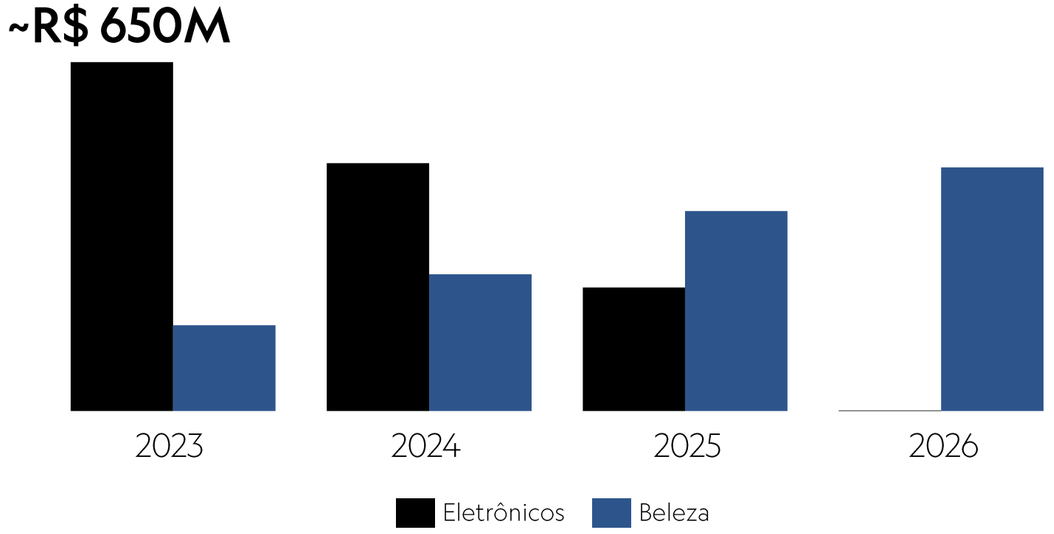
Reforma de categorias para
aprimoramento da exposição dos produtos



+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



Drivers Energia:
Novo conceito e Private Label

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

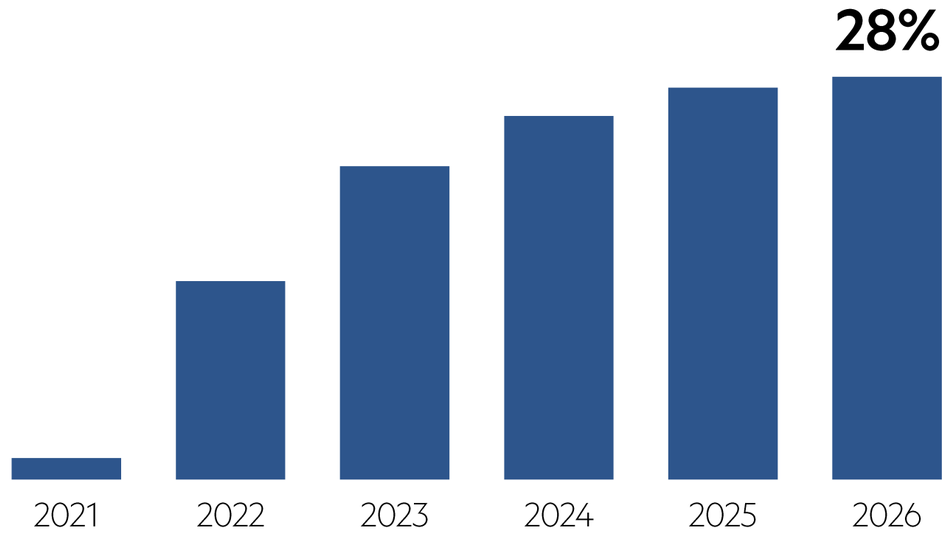


+16
Novas lojas

+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



Nota: Dados se referem ao período de Janeiro de 2024 a 2T26.

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 Agricola



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

Viabilizadores

Tecnologia

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

Viabilizadores

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**



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

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

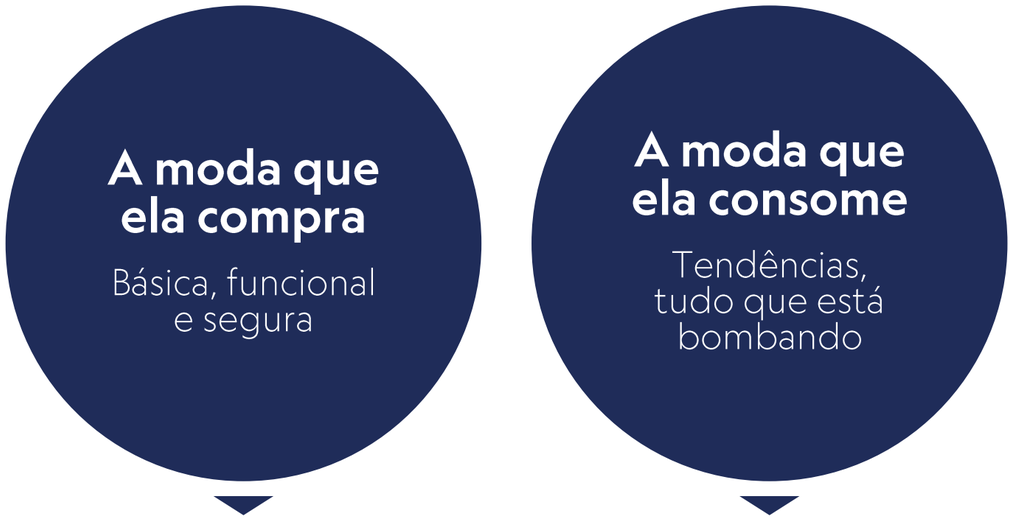
Perfil de renda
A-, B, C+

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**



Versatilidade

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 comparáveis[1]

#1
Marca em consideração de compra[2]



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







2024

Rock in Rio

A gente se encontra na C&A

PatBo + C&A







2025

TMNR Lady Gaga

Pesquisa Box 1824. Quem encontra o look, sente









E não para por aí!

2026

C&A no Oscar

TMNR Shakira

50 anos C&A

Rock in Rio

Editoras de moda



Rock in Rio

Portfólio que evolui com a cliente

Collab BFF



Semana Jeans



Rock in Rio



Collab PatBo



2024

2025

Semana Jeans



C&A Stylists



Algodão Peruano



7 Anos M7



Bloom



2026

Semana Jeans



Editoras de Moda



Todo Mundo no RIO Shakira



Dia das Mães



Dia dos Namorados



E não para por aí!



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%

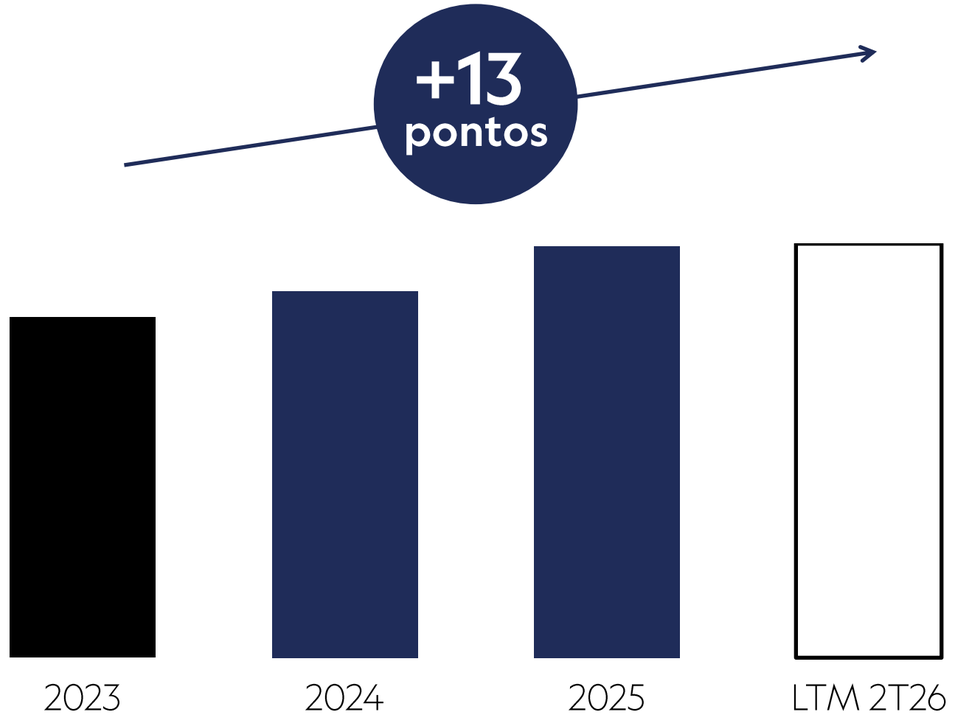
Número de clientes retornantes
(2023 vs. 2025)

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



Físico
+13 pontos
~20% crescimento

Digital
+17 pontos
~31% crescimento

Omni
+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

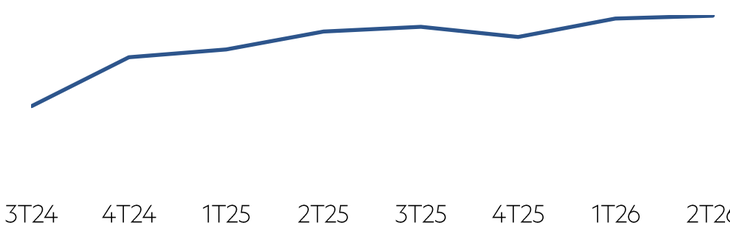


Esportivo

Evoluímos positivamente o valor percebido pela cliente no ciclo Energia

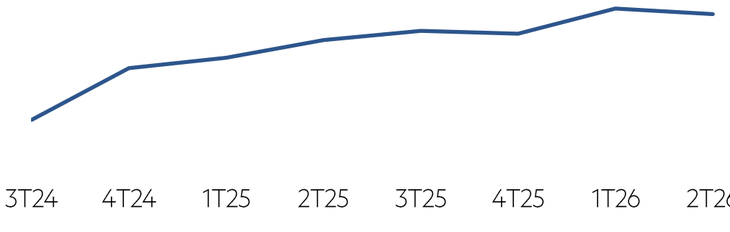
NPS Pós-Uso[1]

Percepção de que **os produtos vestem bem**



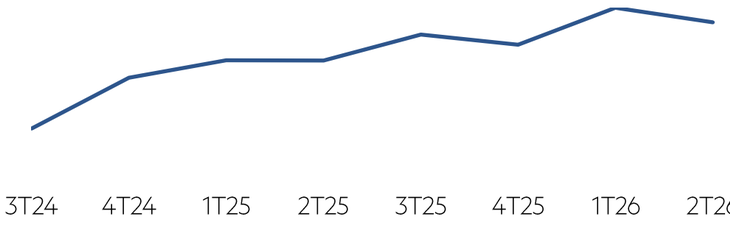
+7,1 pontos

Percepção de **boa durabilidade das peças**



+9,1 pontos

Percepção de **bom custo-benefício dos produtos**



+8,7 pontos

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**

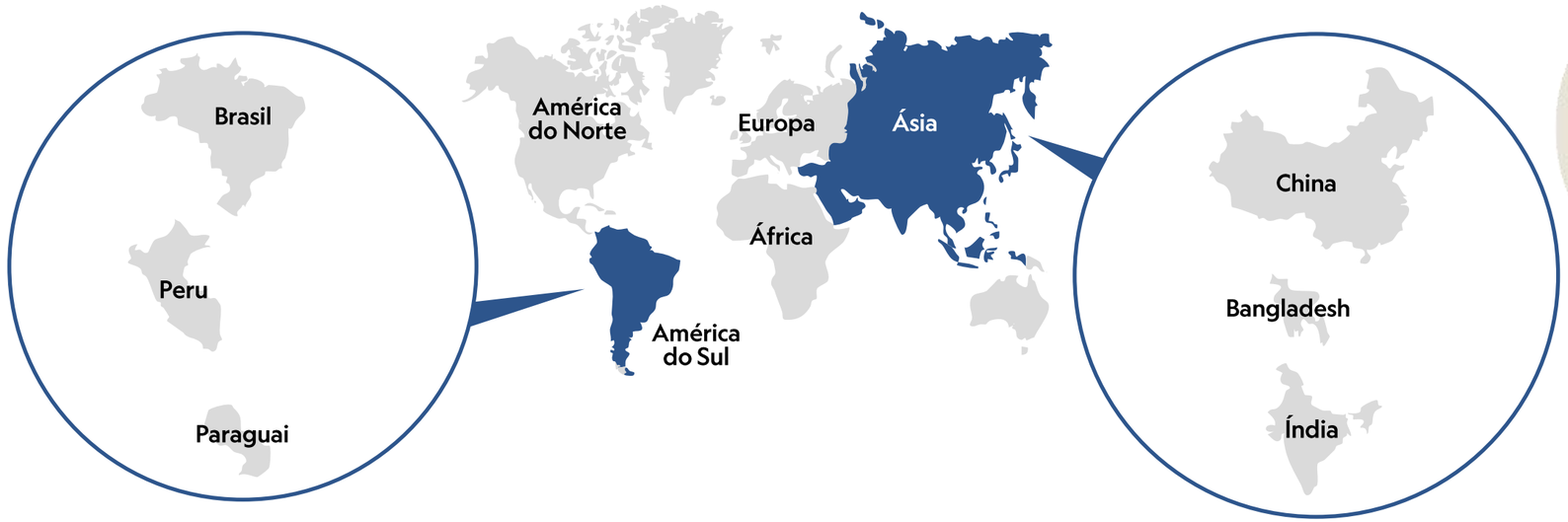
Hubs de pesquisa **em 3 cidades globais**

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**

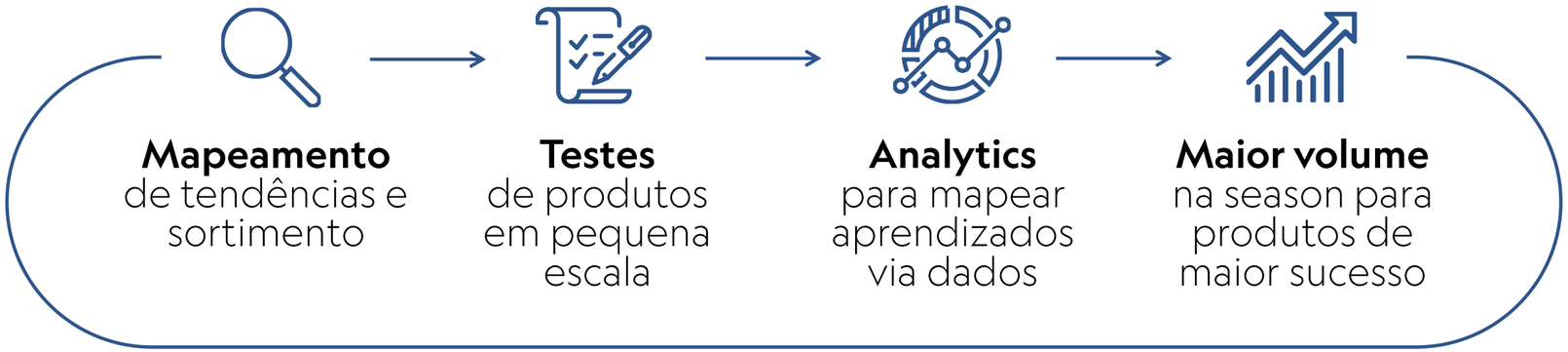


+45% Coleção do feminino com leadtime de produção <60 dias



+ 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 → **Full Power**

Transformação → **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**

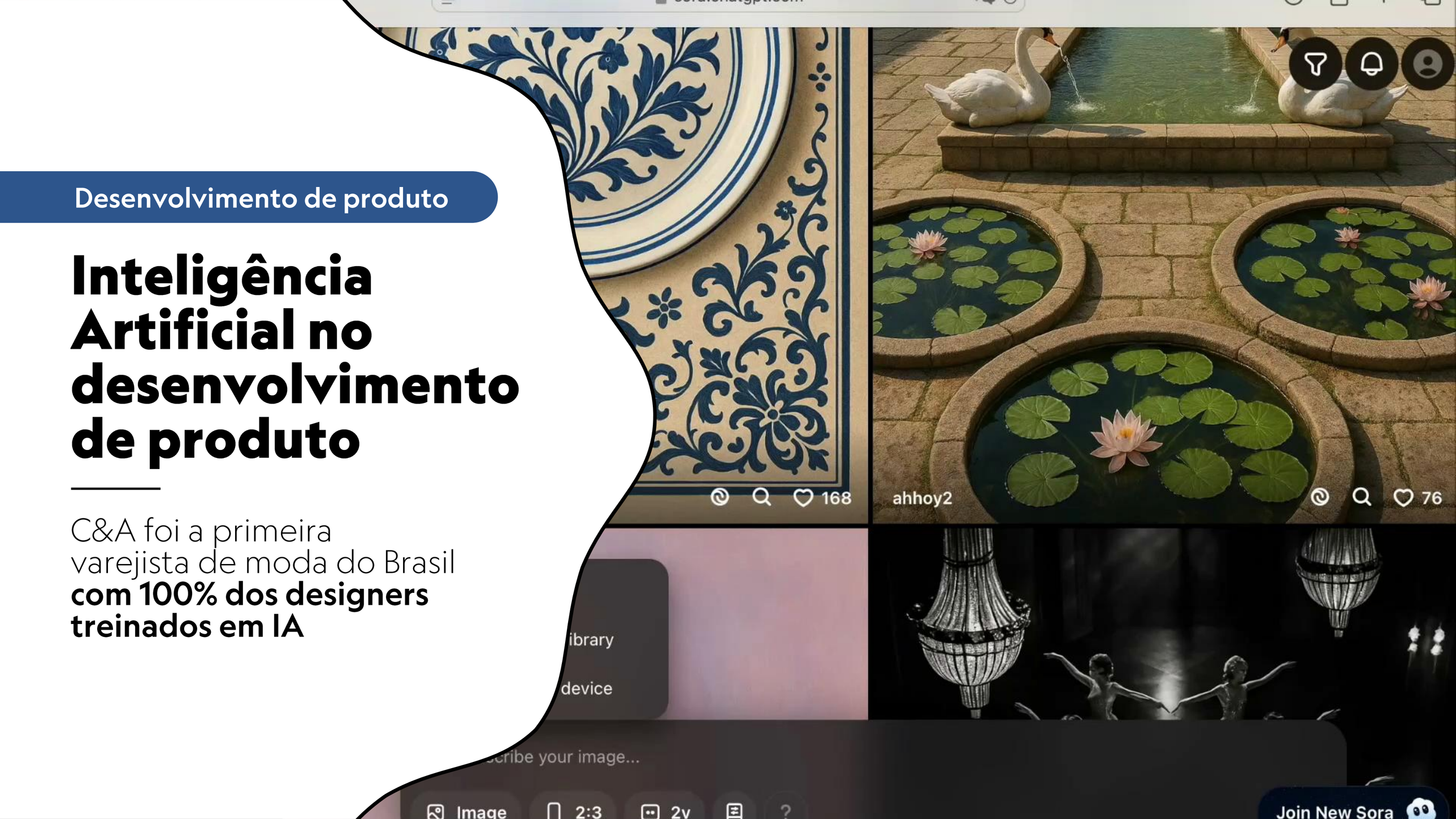
Definição **de preço**



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)



Algodão Peruano Bold

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**

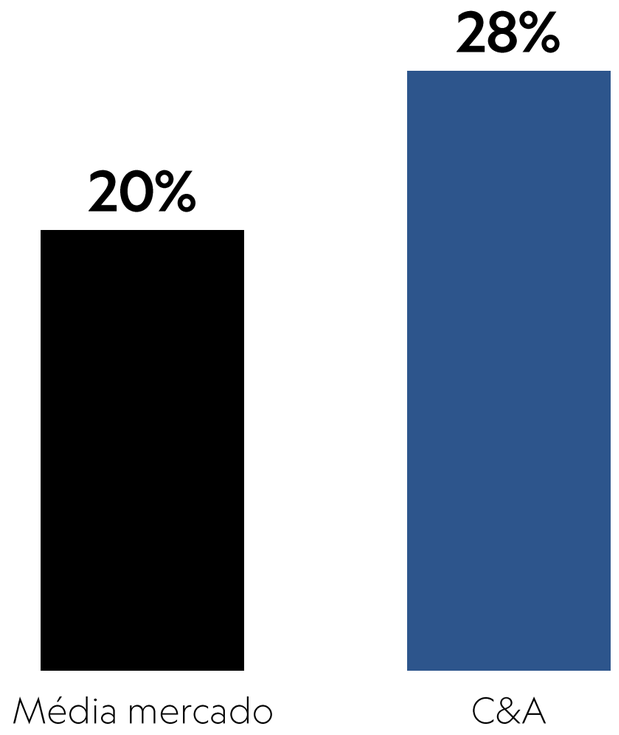
Intensificar a essência C&A **acelerando a omnicanalidade**

Ganho de produtividade no ciclo Energia impulsionado pelo

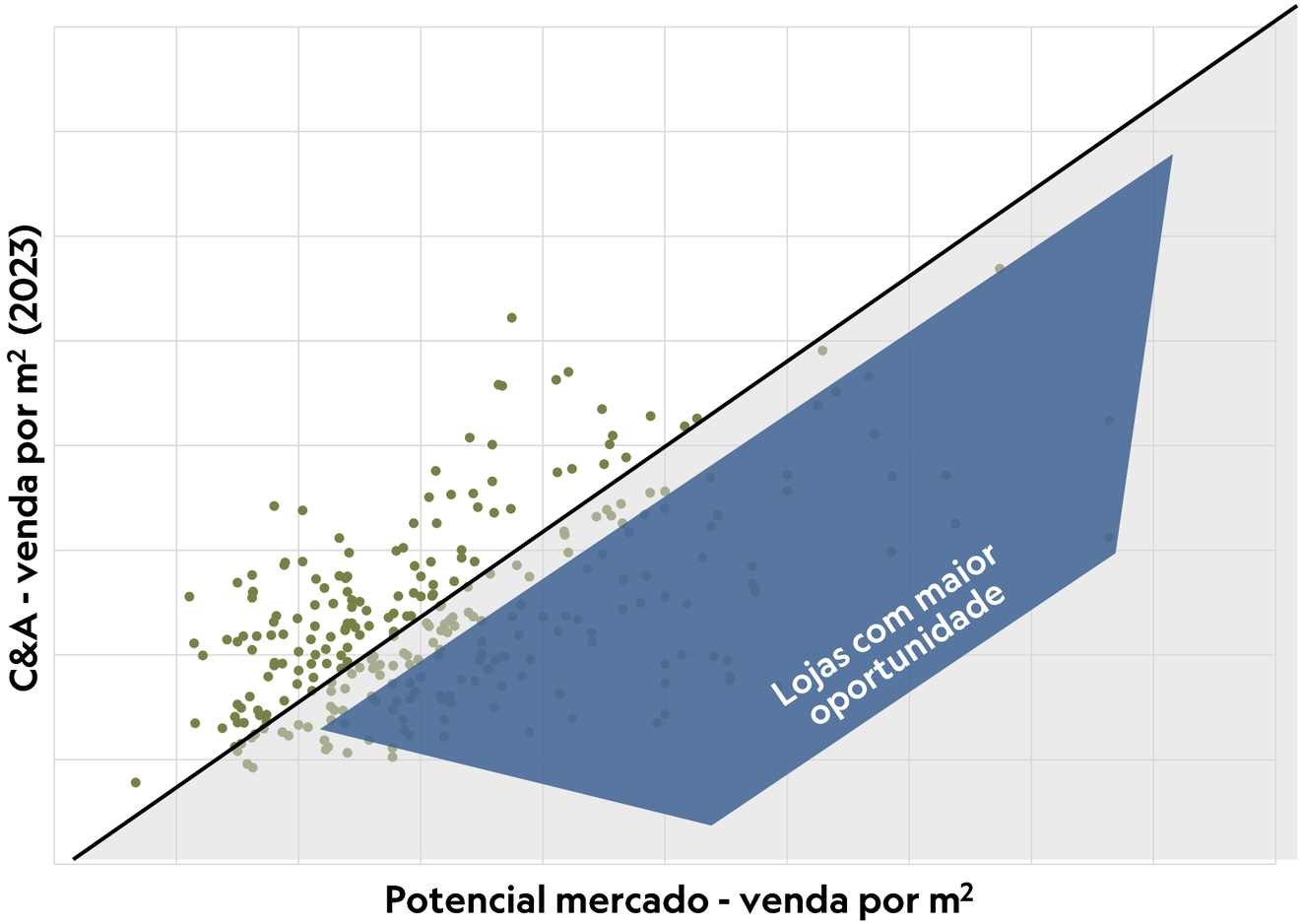
programa Dispersão e pela aceleração da reforma do parque

Evolução na Receita Líquida de vestuário por m²

(%, 2023 vs. 2025)



Programa Dispersão



Programa Dispersão implantado em +100 lojas

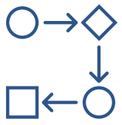
Ações específicas loja a loja, visando corrigir gargalos e gaps versus mercado **para aumentar a produtividade de forma personalizada**



Ajustes no Time de Loja
+115 lojas



Revisão de Layout
+110 lojas



Revisão de Processos
+58 lojas



Melhoria de Sortimento
+105 lojas

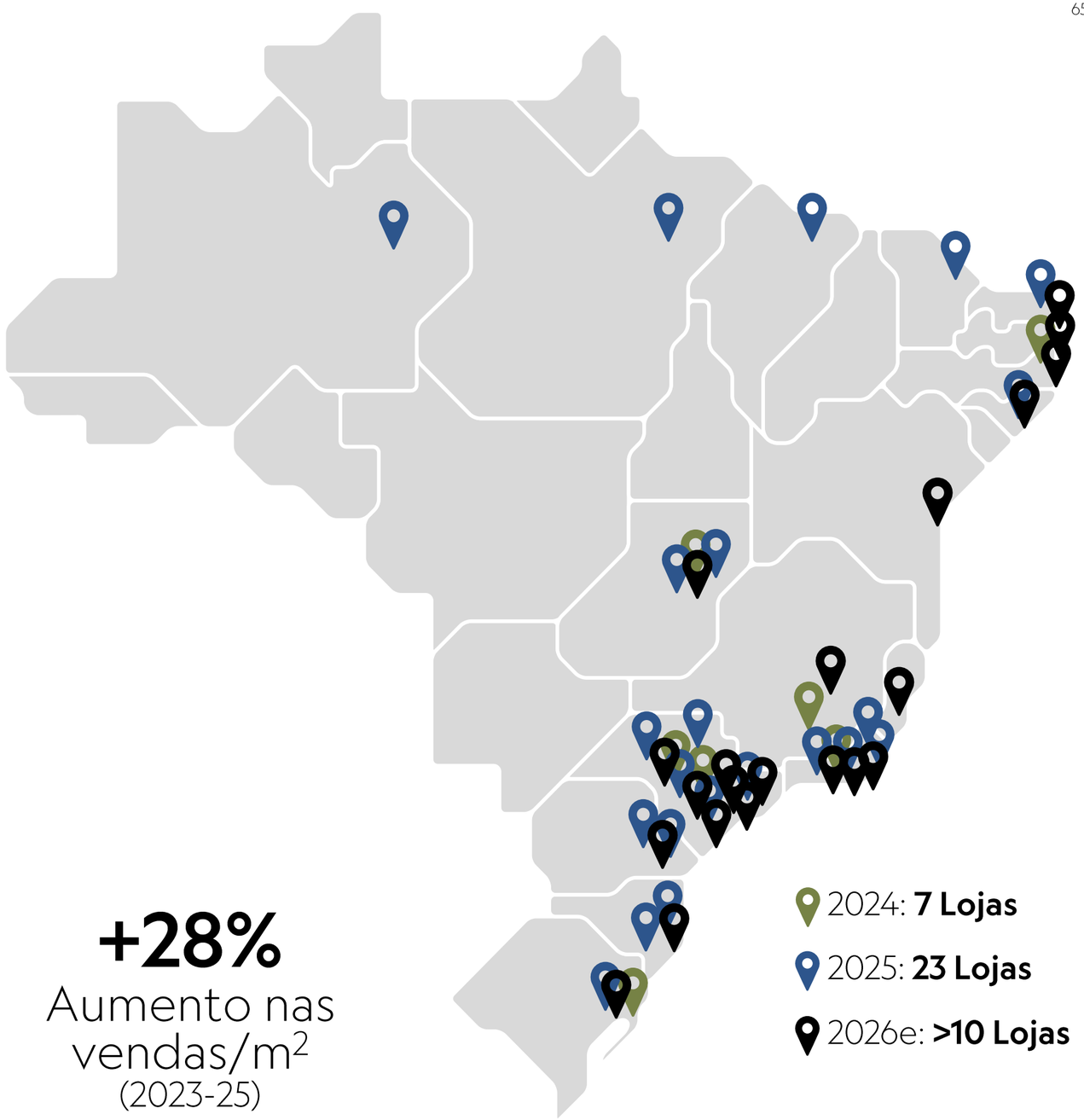
+34%
Aumento nas vendas/m^2
(Dez 2023-25)

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/m^2
(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**



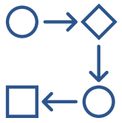
Integração Jornada Omni (**APP associado)**



Circulação **das clientes**



Facilidade de uso nas área de serviço **(provador e caixas)**



Modelo de atendimento **(Essência)**

+15pp

Aumento nas vendas/m^2
(vs grupo controle, resultados preliminares)

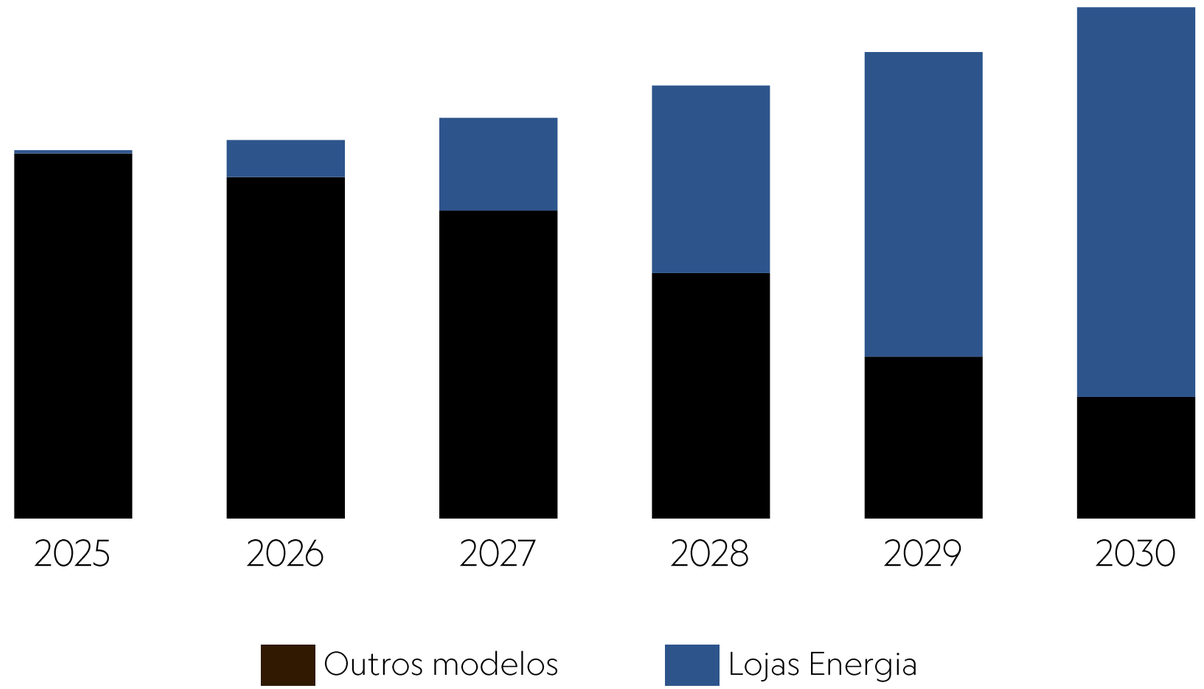
+15pts

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**

Fonte: Abrasce (Associação Brasileira de Shopping Centers) e FGV IBRE (Indicador de Vendas Online)

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 C&A

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...

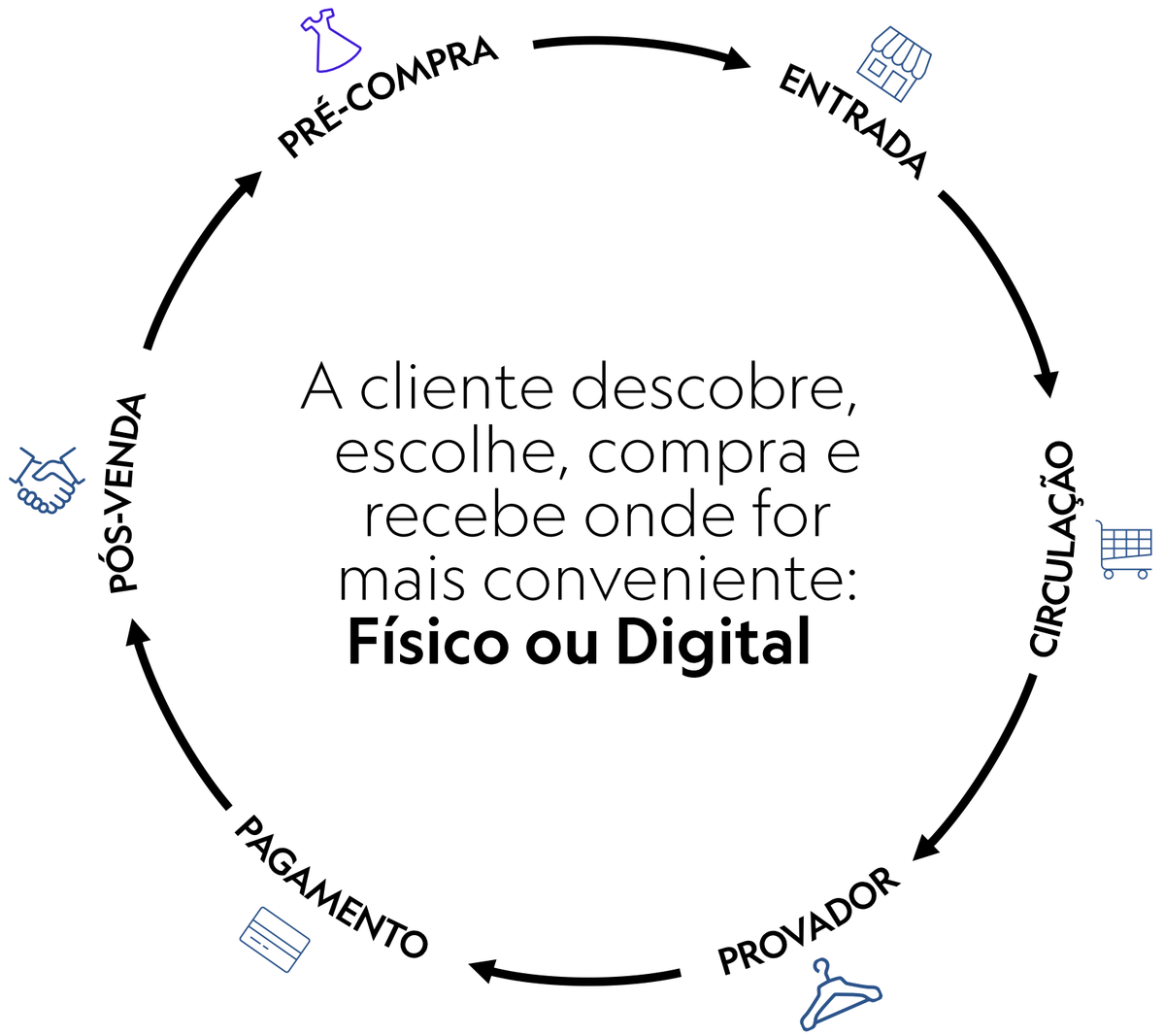
+81%
Horas de treinamento por associado
(Vs. 2023)

-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

+ Clientes Omni ▶ **+ Vendas por m²**

2x
Mais frequência

2x
Mais spending
do que clientes monocanal



Ambição
Full Power



Omni

Promover a ominicanalidade 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**

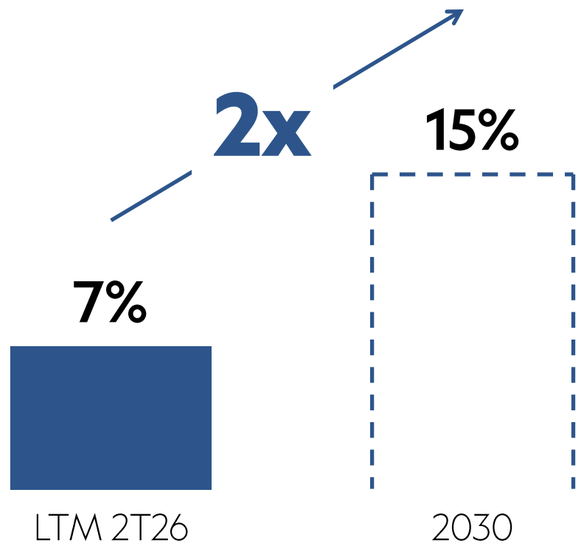
Durante o Energia, construímos os fundamentos que vão permitir a aceleração do digital de forma rentável e sustentável

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



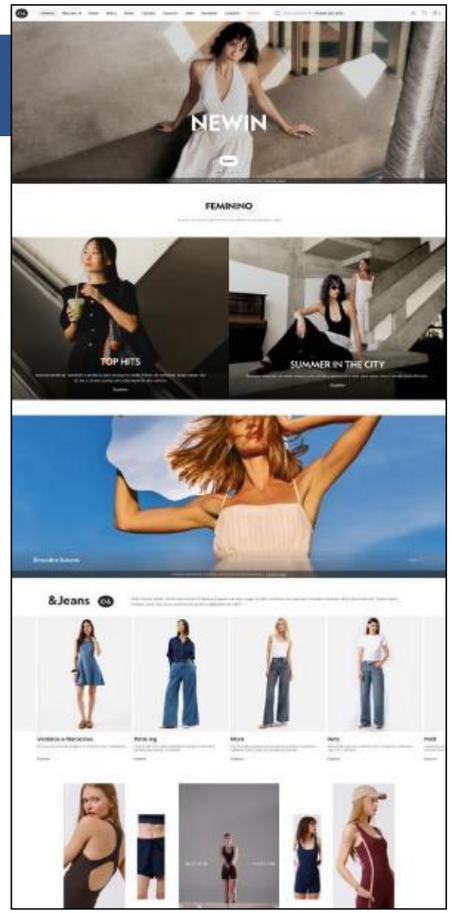
Fizemos o relançamento do novo Site & App

Novo Site:





Antes

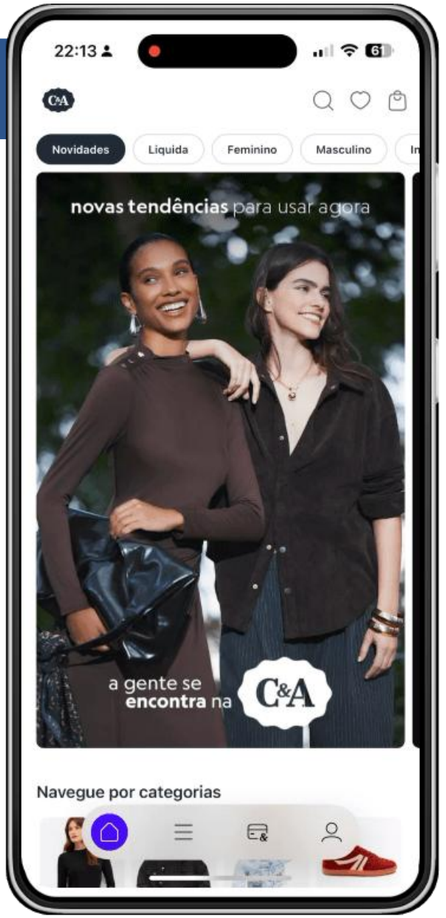


Depois

Novo App:



Antes



Depois

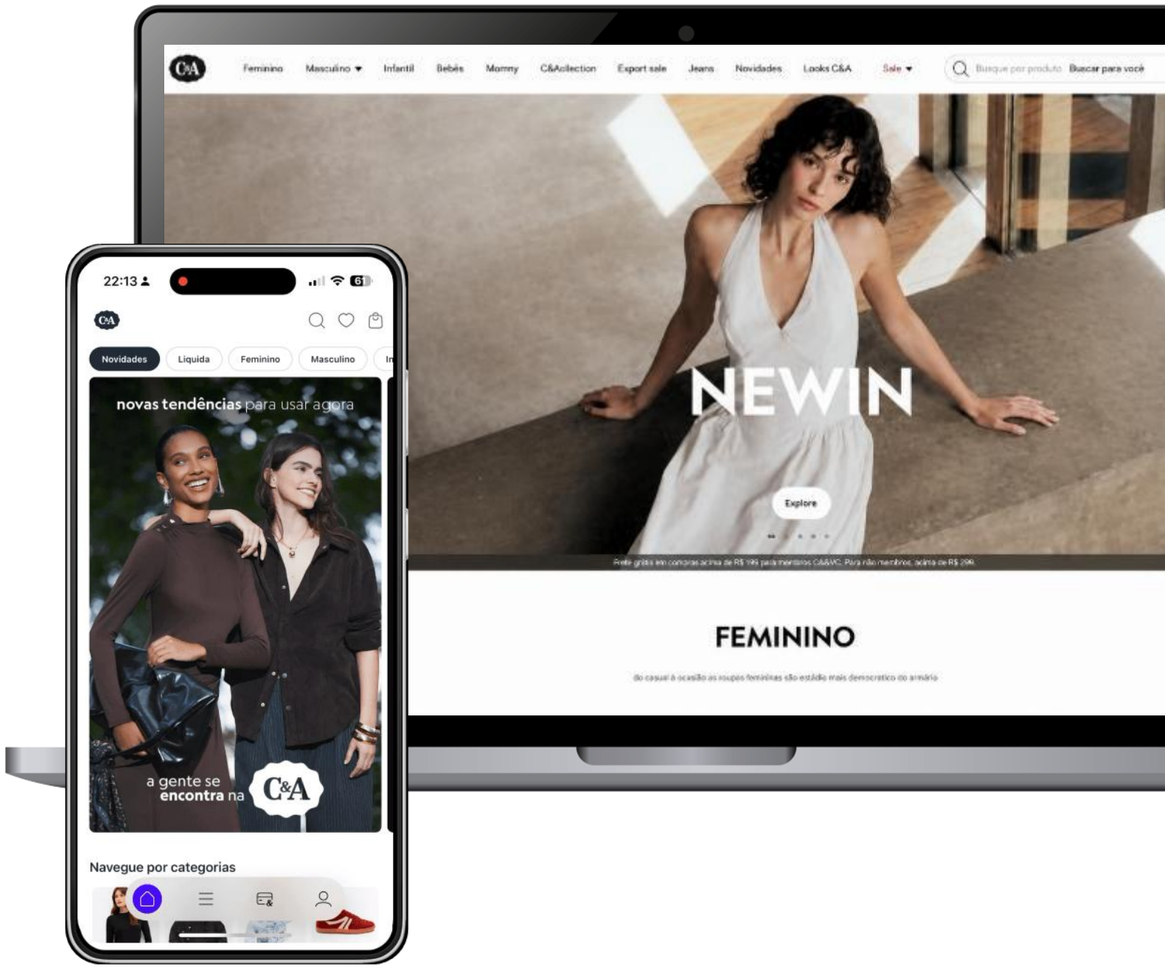
A nova experiência digital já impulsiona tráfego, conversão e engajamento

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**

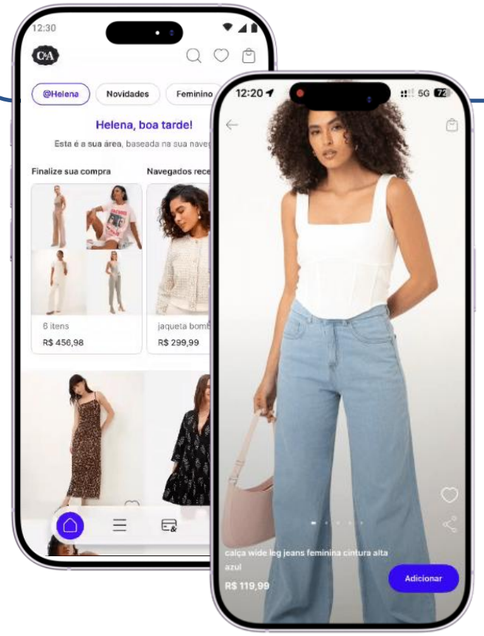
Pioneirismo na jornada com IA

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

+5x
conversão

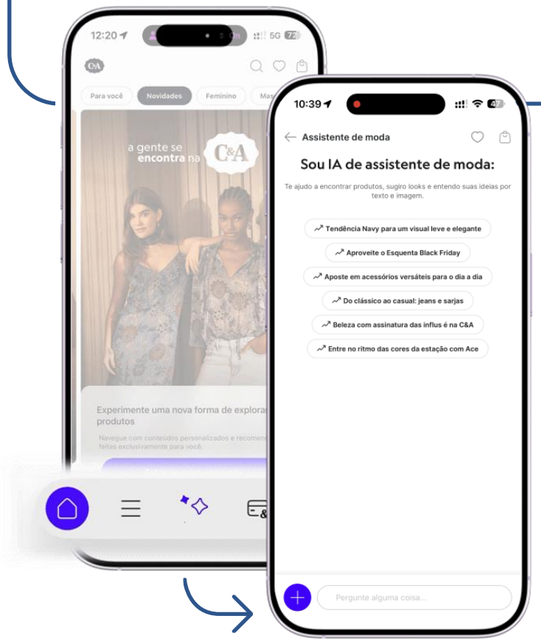
HOME FOR YOU

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



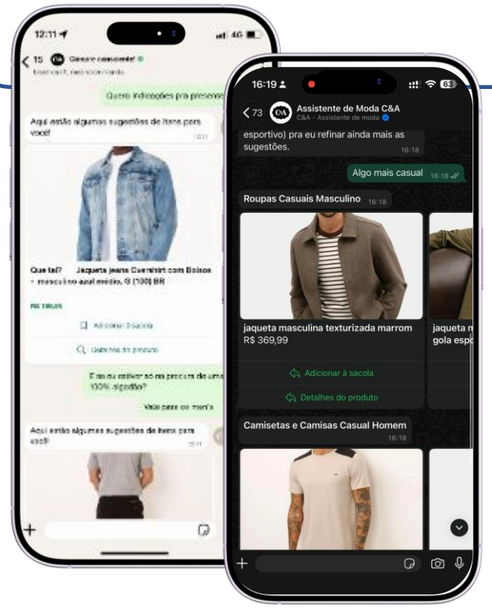
AI PERSONAL SHOPPER

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/m^2

+ 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

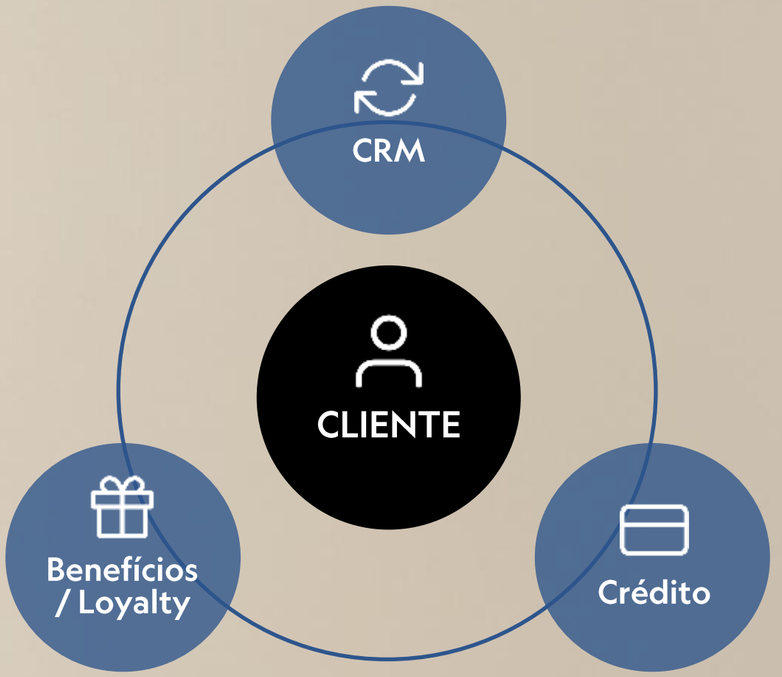


Transformar CRM, Loyalty e Crédito **em um único ecossistema de relacionamento,** convertendo escala de clientes em vínculo, com frequência, ticket e retenção **como motores de crescimento**

Como vamos fazer isso:

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



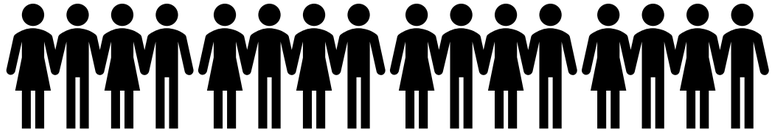


Resultado:

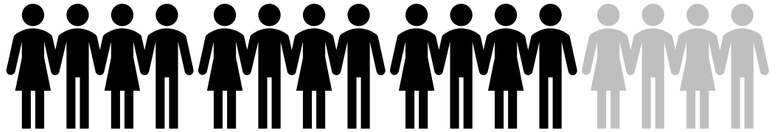
Maior **frequência**	Maior **LTV**	Maior **ticket médio**

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

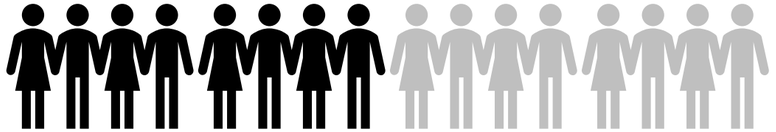
Base total clientes
+70 milhões



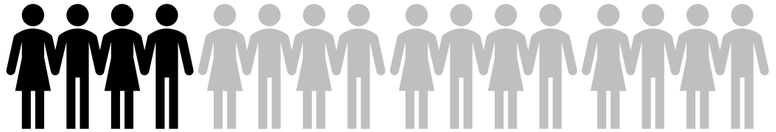
Base C&A&VC
+40 milhões



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**

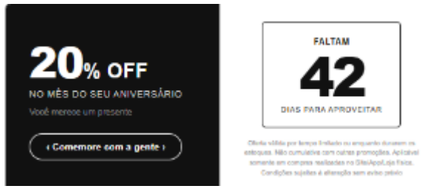
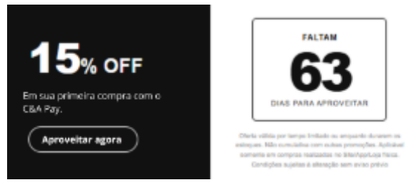
Campanhas **mais segmentadas**

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

	Cliente A	Cliente B	Cliente C
Banner dinâmico **promocional**			
Bloco dinâmico de **recomendação personalizada**			
Banner dinâmico **C&A Pay**			

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

Programa Atual

C&A&VC
o nosso programa de relacionamento

Novo Programa em Desenvolvimento

- Benefícios Financeiros
- Vantagens em Compra
- Experiências Diferenciadoras
- Exclusividade & Reconhecimento

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**

Nota: Dados referem-se ao período entre mai/25 a jun/26 (12 meses).

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

C&A pay é um dos nossos diferenciais competitivos

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

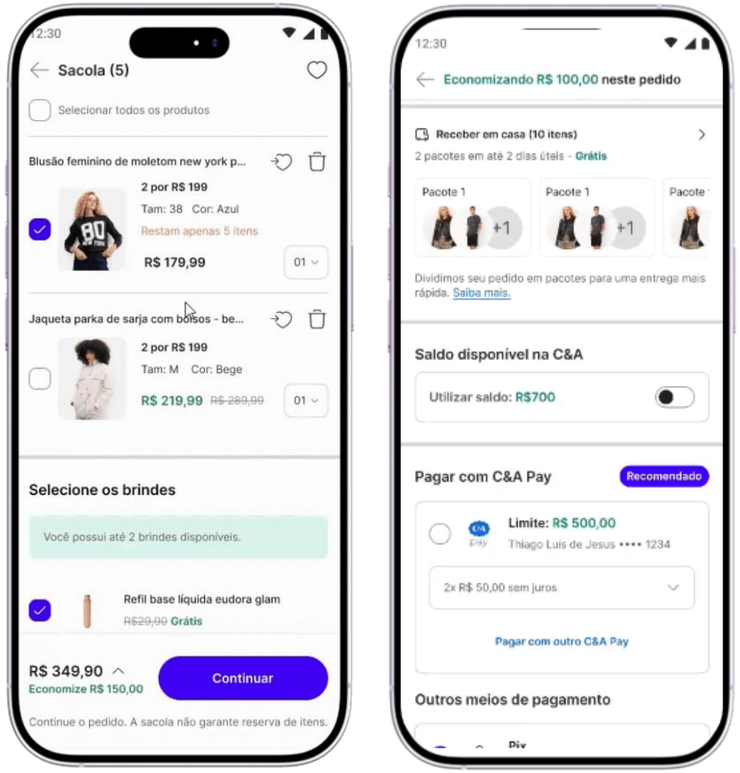
Concessão de crédito em 1 minuto, direto no PDV

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**

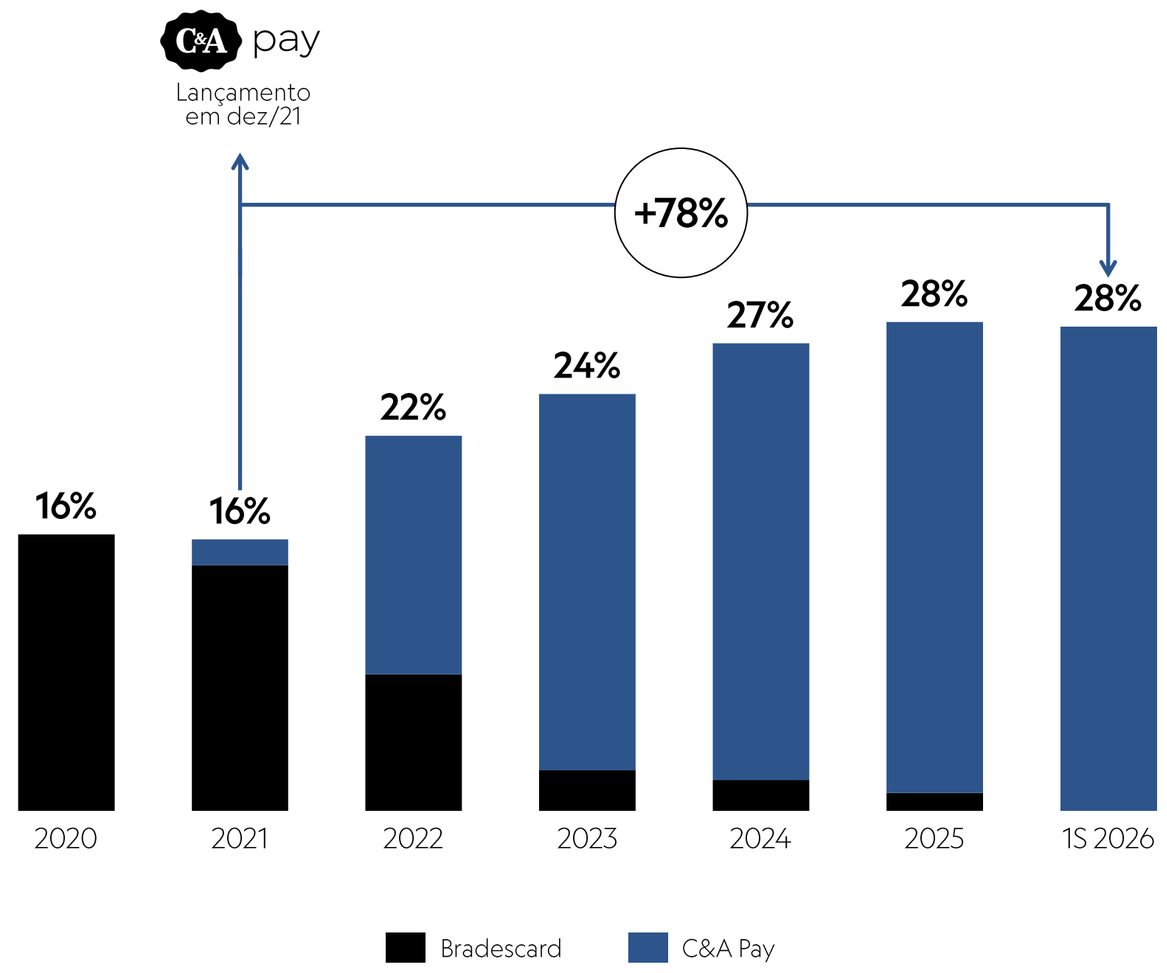


O C&A pay consolidou sua presença nas vendas

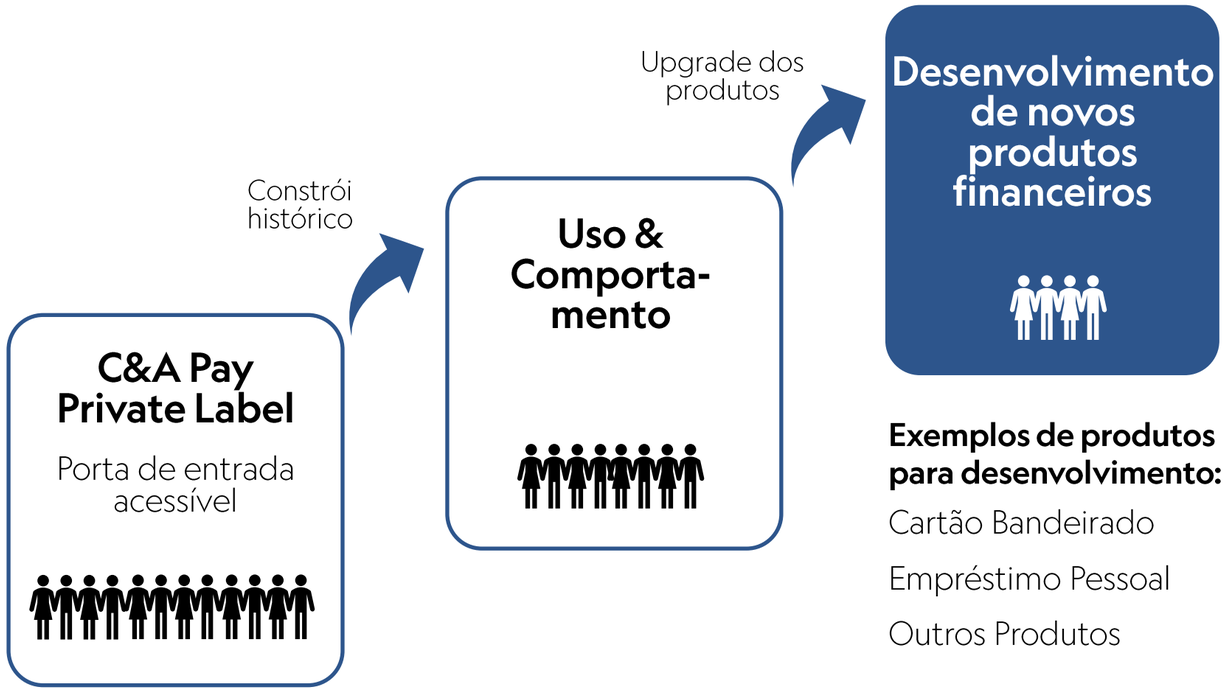
- Operação **independente**
- Breakeven **alcançado**
- Adoção crescente **pela cliente C&A**
- Inadimplência **controlada**

Participação dos meios próprios

% Sobre a venda



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



Exemplos de produtos para desenvolvimento:

Cartão Bandeirado

Empréstimo Pessoal

Outros Produtos

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**

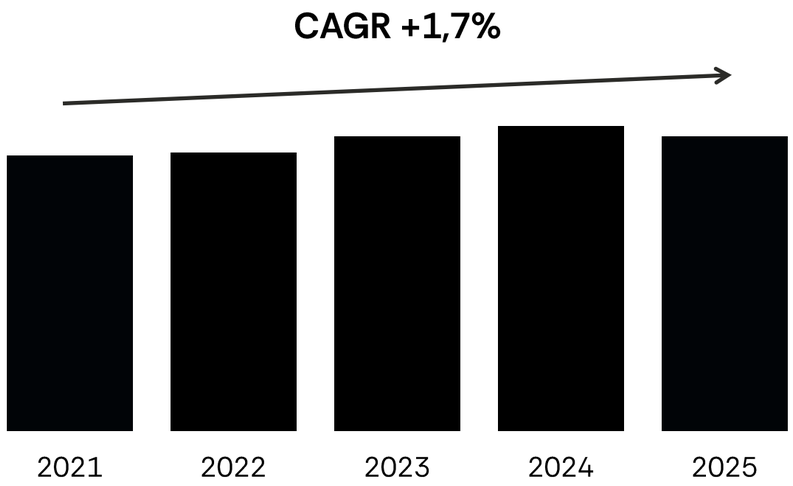
Fonte: Euromonitor. Considera crescimento e valor de mercado globais de Sportswear, incluindo roupas, acessórios e calçados



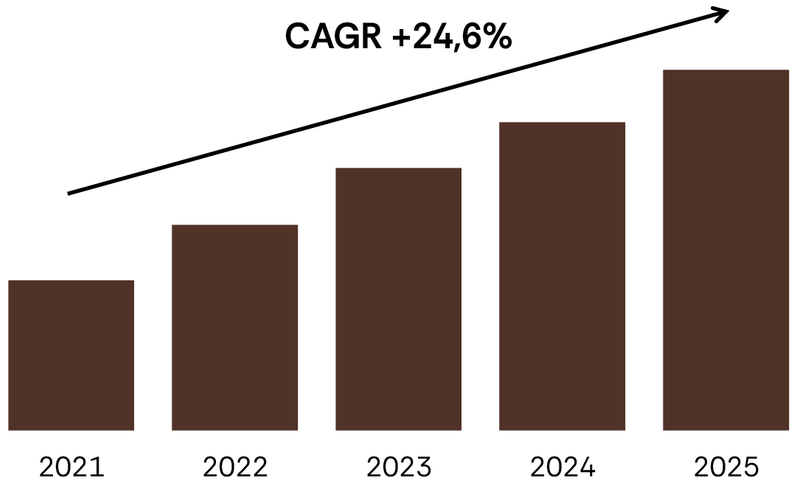
Oportunidade de Mercado:
Marcas lifestyle em aceleração, crescendo mais rápido que marcas puramente esportivas

Receita bruta consolidada – **Mercado global**

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



Marcas lifestyle em aceleração
7 players athleisure (receita combinada)

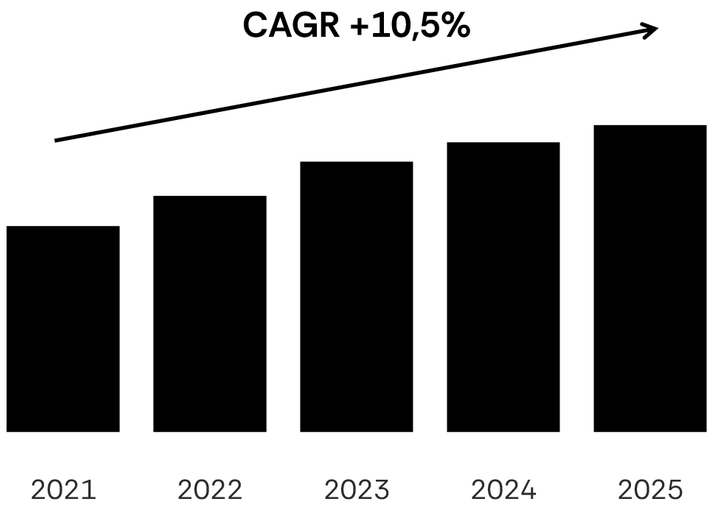


Fonte: GlobalData e Euromonitor

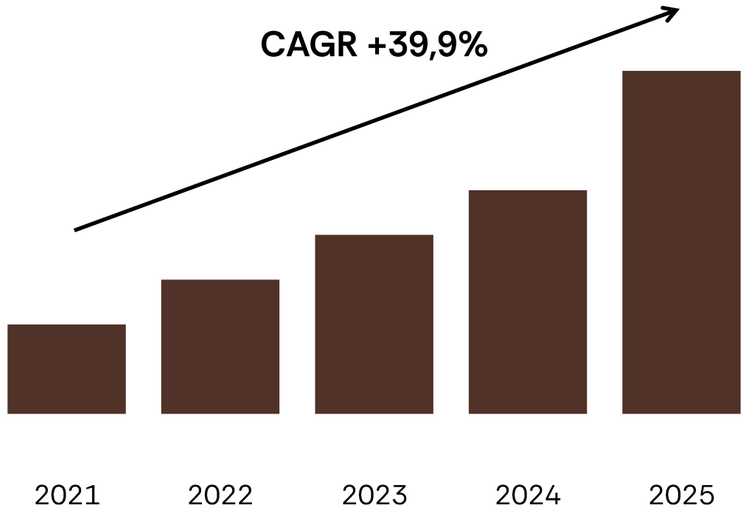
No Brasil, o padrão global se repete:
Marcas esportivas consolidadas crescem, mas são as marcas lifestyle que impulsionam o mercado

Receita bruta consolidada – **Mercado brasileiro**

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



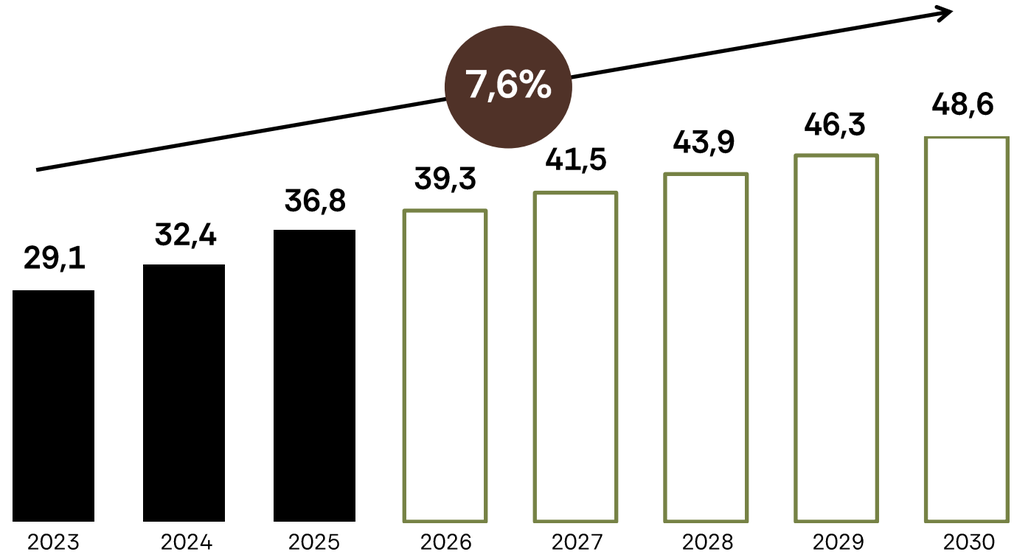
Marcas lifestyle em aceleração
7 players athleisure (receita combinada)



Fonte: GlobalData e Euromonitor

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

Fonte: Euromonitor, Mercado de Sportswear considerando roupas, acessórios e calçados.



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

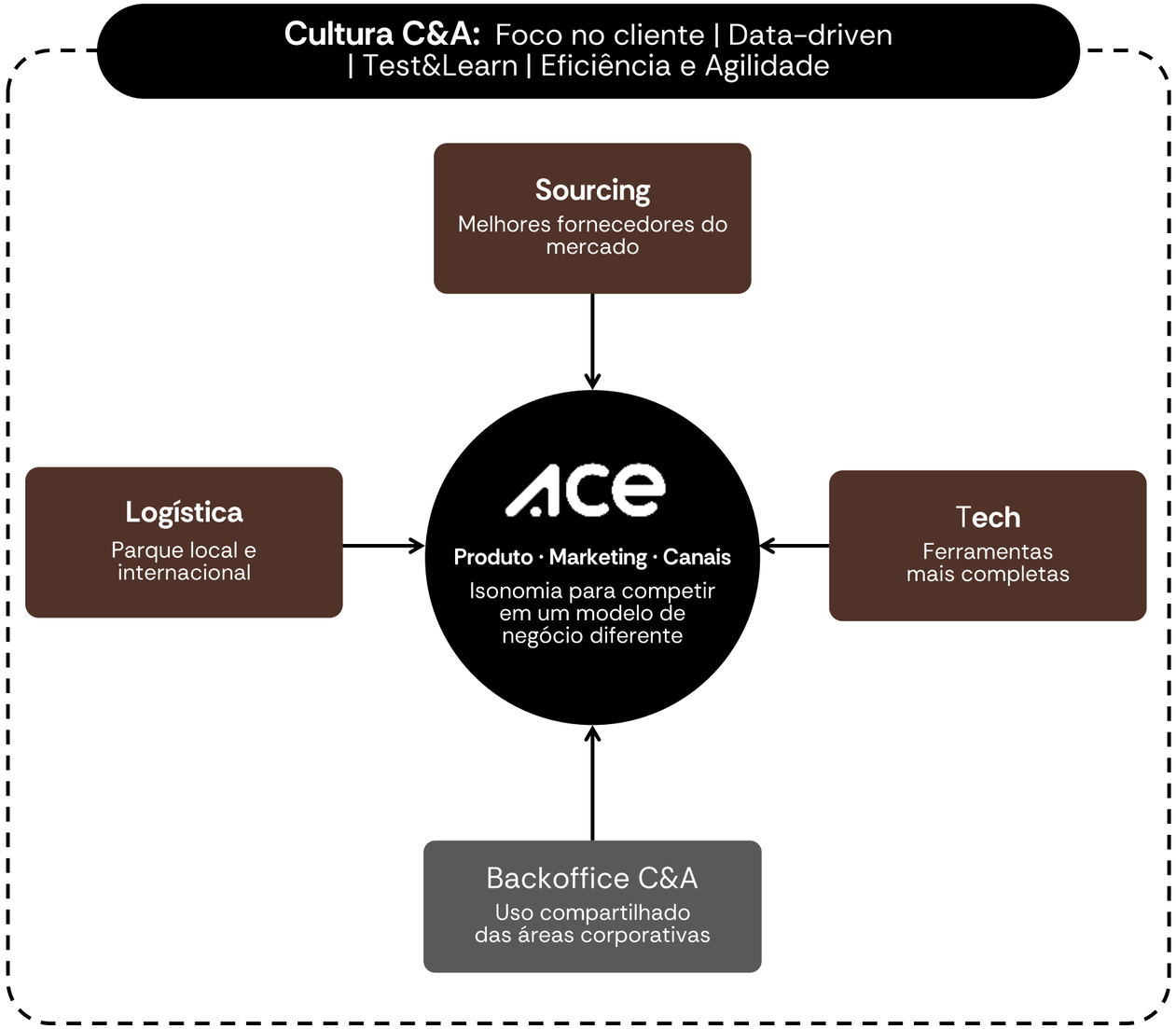


Minimalismo Inteligente

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

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**

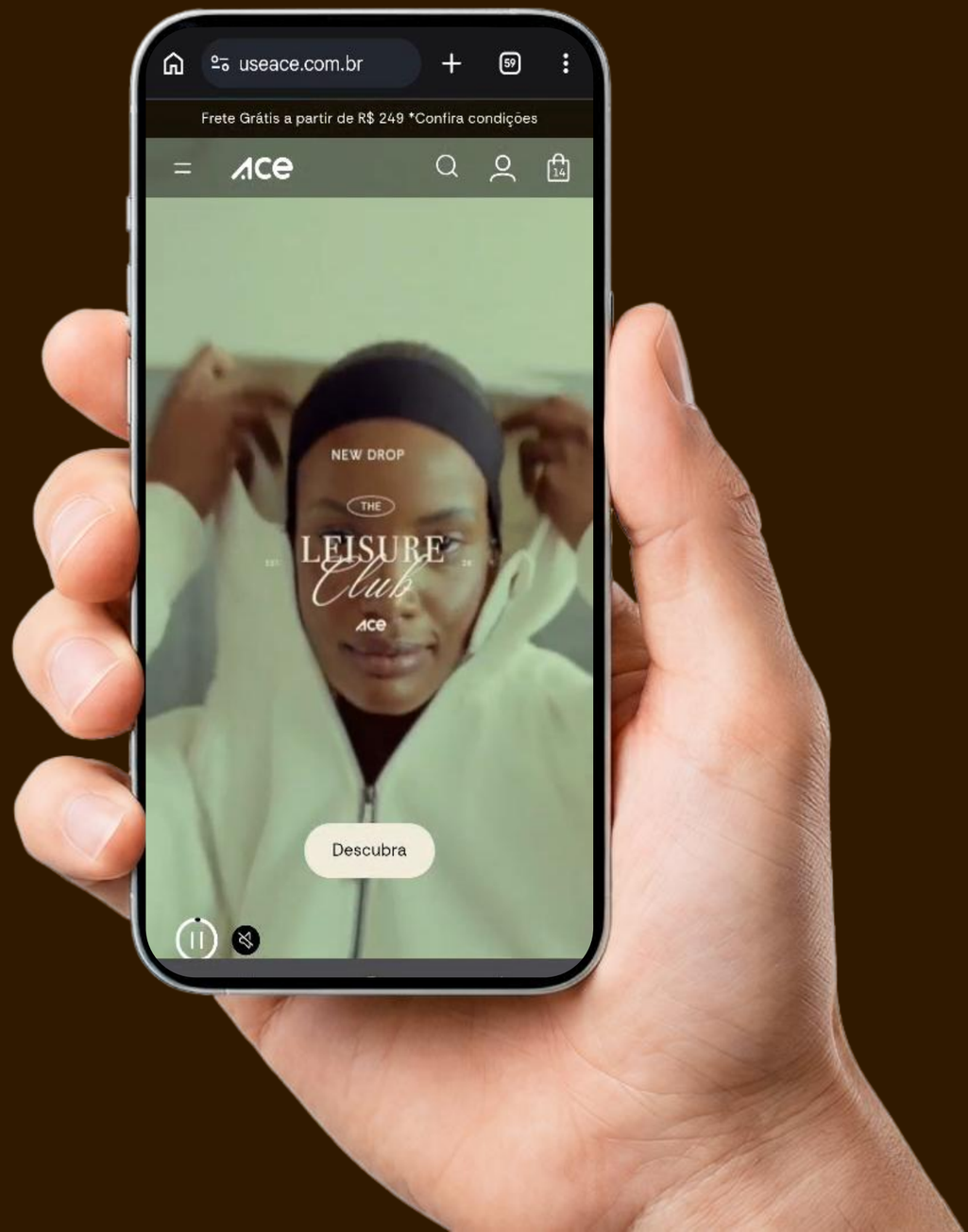
Omnicanalidade **(ship from store, pick-up, showrooming, whatsapp)**

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 proprietária, 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

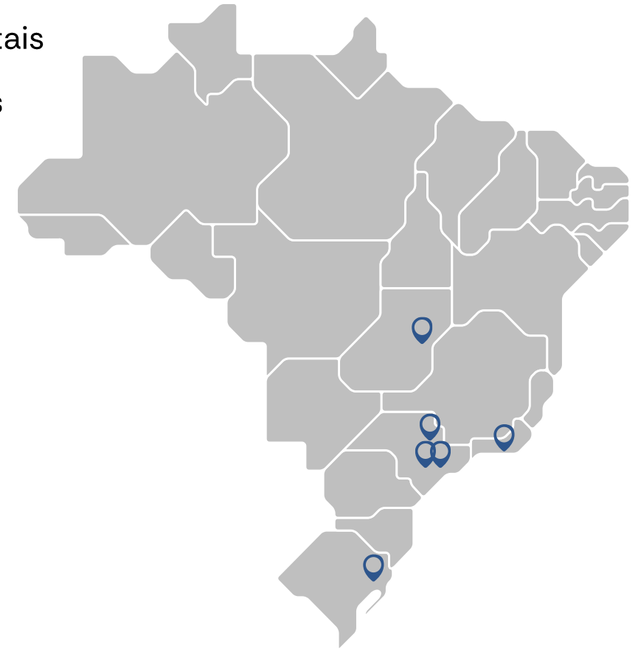
ONDA 1

Lojas **Próprias**

Foco em shoppings **de público A/B**

Tier 1, capitais

Até **10 lojas**



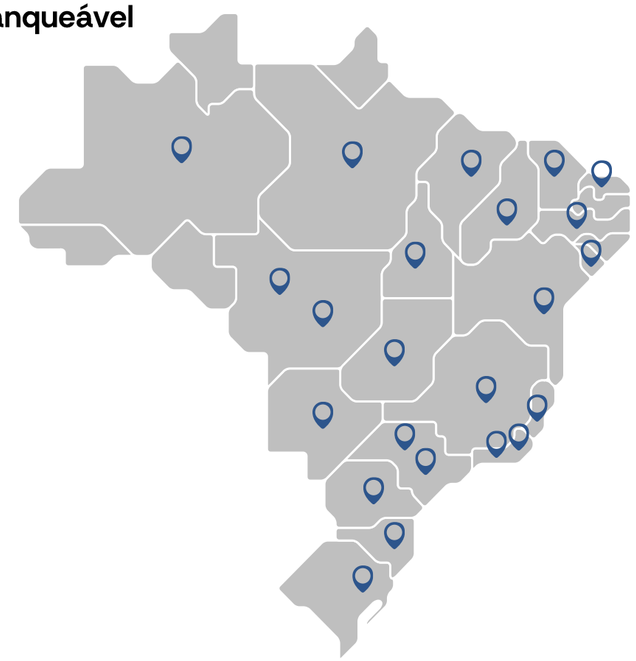
ONDA 2

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

1

Inteligência comercial

+ Venda por m²

2

Experiência da cliente

+ Conversão em loja e no digital

3

Relacionamento com a cliente

+ Frequência de compra

4

Produtividade corporativa

Eficiência de processos

Alavanca 1: Inteligência Comercial

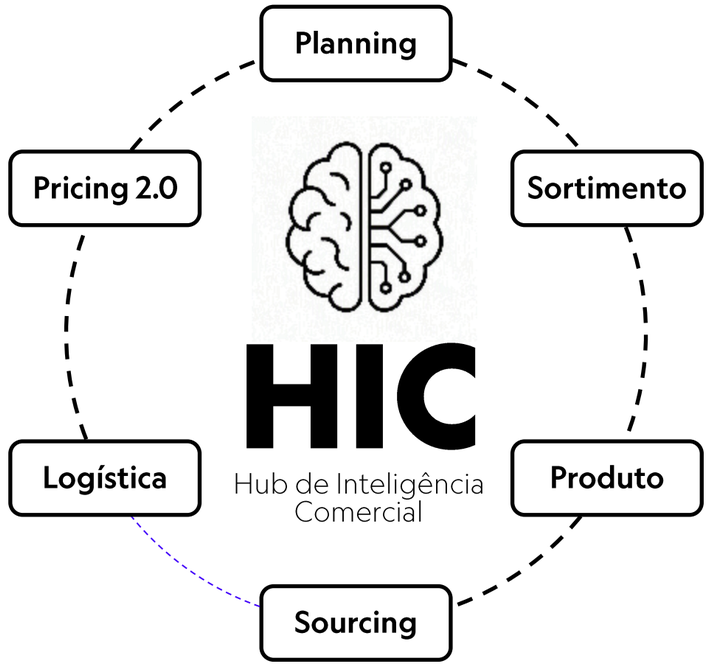
Sortimento mais inteligente eleva a produtividade das lojas, ampliando venda/m² e margem

Modelo Tradicional

Sortimento homogêneo

Estoque não-otimizado

Decisões reativas



Ambição Full Power

Venda m²
Menos Markdown

Dias de Estoque (DIO)

Sortimento
Otimizado por loja

Maior venda/m² e redução nos dias de estoque

Aumento significativo na produtividade da loja

Alavanca 2: Experiência da Cliente

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



Crescimento nos clientes OMNI

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**

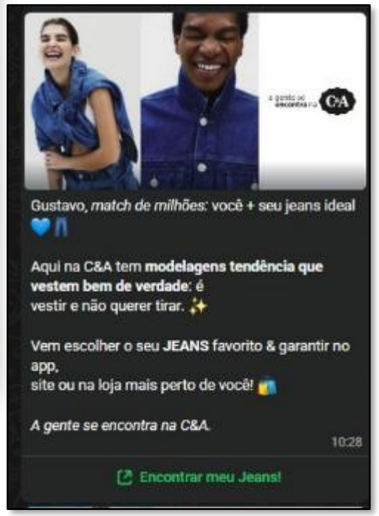
↑ **LTV**

↑ **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

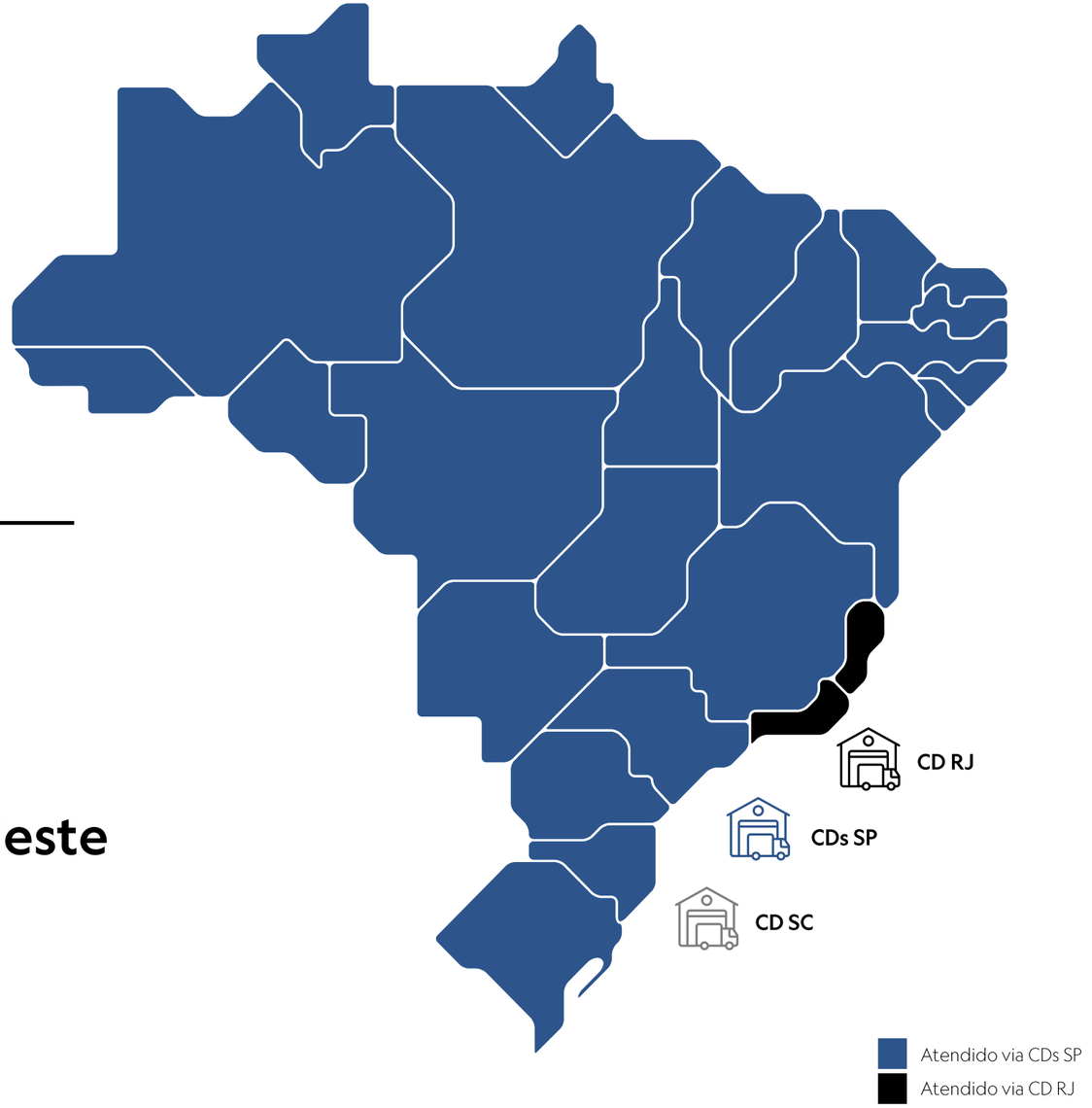
Partindo de uma malha logística centralizada

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**

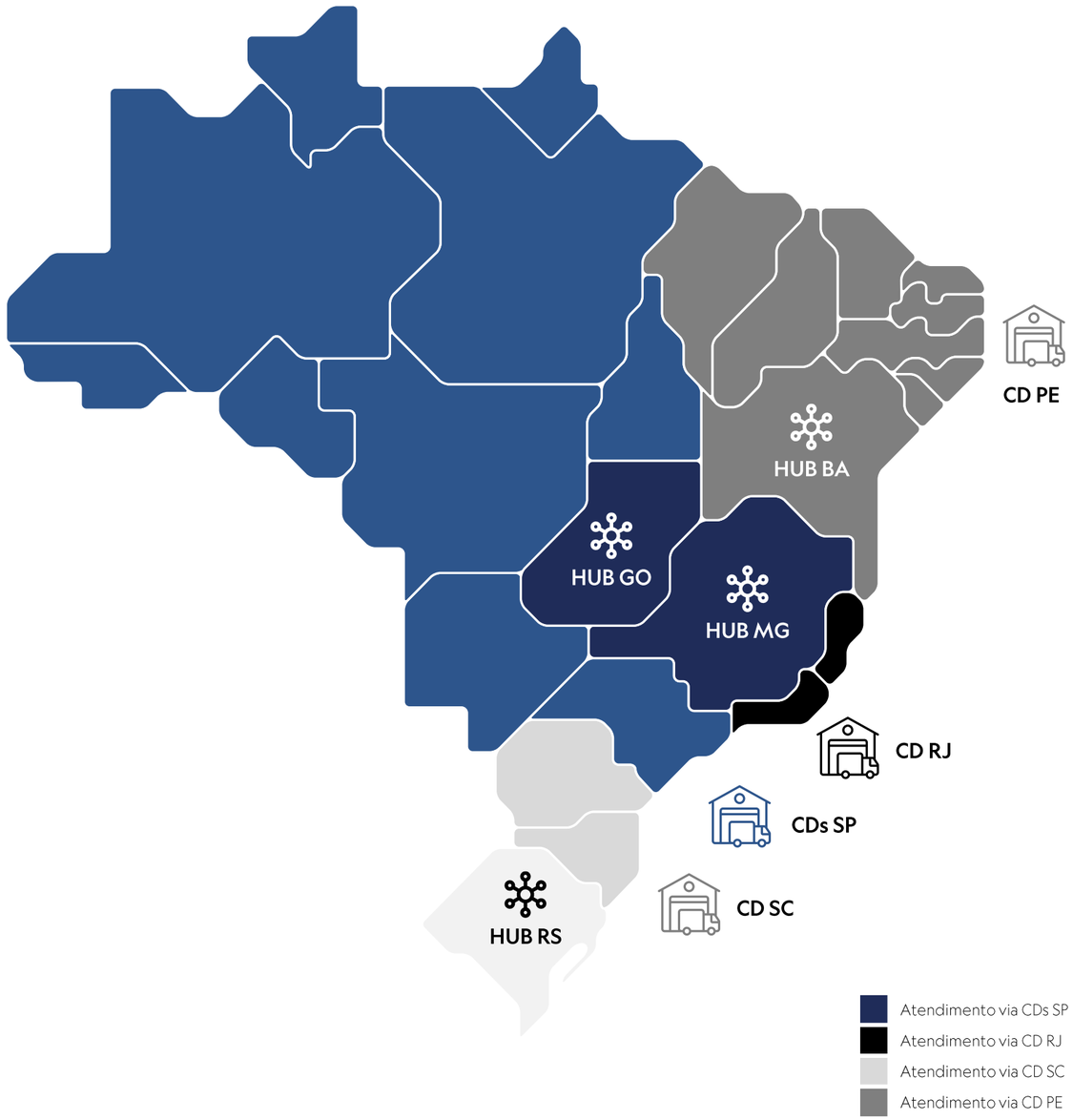


Full Power: Nossa ambição para 2030

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

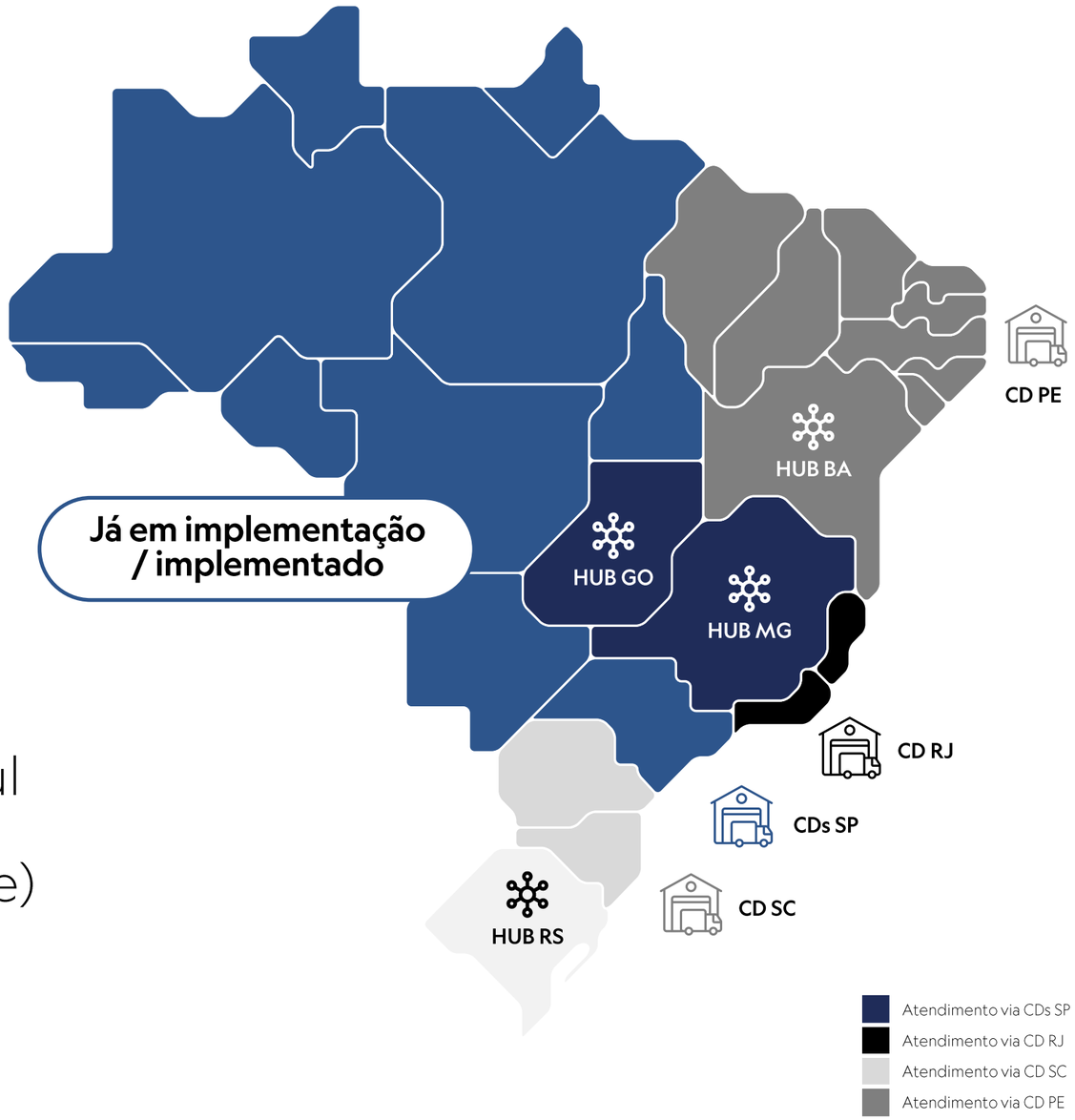
Distribuição para Lojas

Novo CD PE para atendimento do Nordeste

Ampliação escopo CD SC para atendimento do Sul

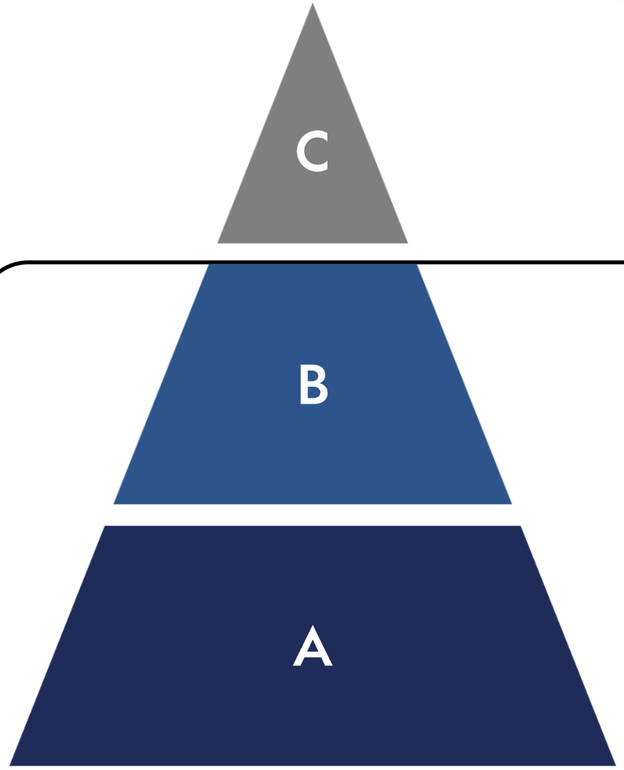
Hubs urbanos no RS e GO (outros locais em análise)

Distribuição push & pull via CDs de SP e PE



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

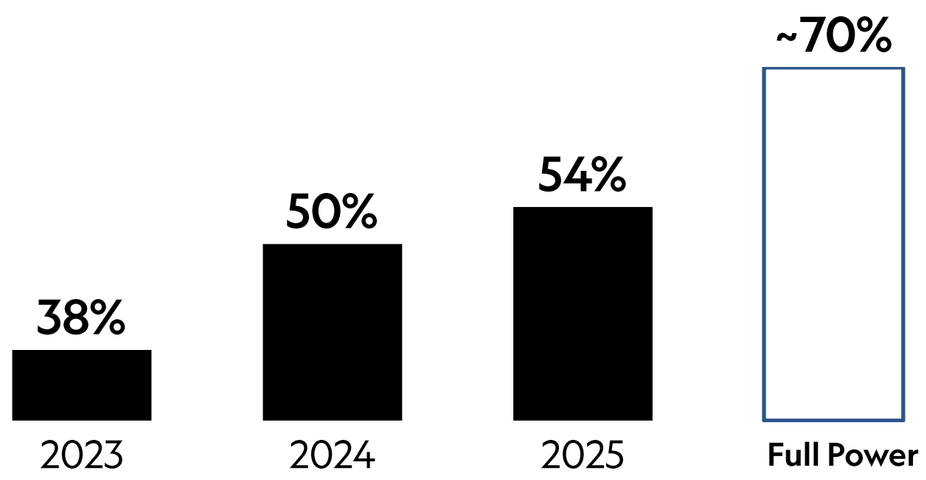
Considerando análise de melhores práticas **de mercado, equilibrando velocidade e valor agregado por modalidade**



	Características	Modelo de atendimento
C	Ciclos de vida mais curtos Coleções especiais Testes	**Cross docking/Pack:** Todos os produtos ✓ Velocidade e eficiência
B A	Produtos Escalados Ciclos de vida mais longos Maior profundidade Demanda mais previsível	**Cross docking / pack:** Primeiro envio ✓ Velocidade, eficiência e leitura de demanda **Push & Pull / SKU:** Reposição ✓ Assertividade, granularidade e nível de serviço

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



60%
Da remuneração dos executivos é variável

50% Incentivos **curto prazo**

Metas corporativas vinculadas à estratégia

65%
Metas de negócio.

NPS, Venda, EBITDA, Lucro Líquido e Frequência

35%
Metas individuais.

ASG, Sucessão, Indicadores e projetos ligados à estratégia

50% Incentivos **longo prazo**

PSUs **metas de geração de valor**

50%
TSR

50%
ROIC

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
+ Produto
+ Time
+ Inclusão
+ Gente

2025 – Hoje

Evolução da Cultura com Performance

Energia C&A

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

Great Place To Work.® Certificada MAI 2026 - MAI 2027 BRASIL ™

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

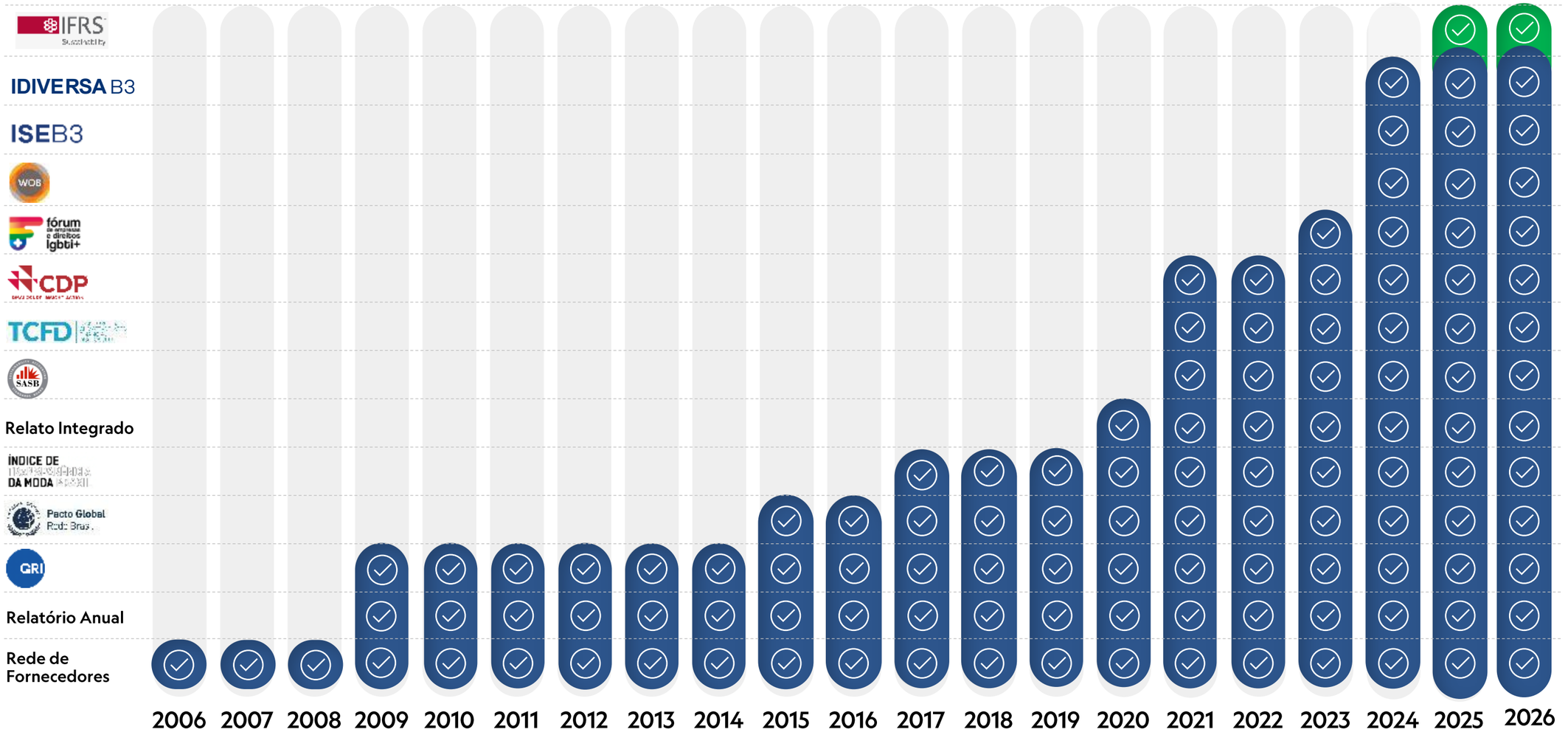
Engajando agentes de mudança

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 1,5°C)	42%	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%

A atuação e ASG faz parte da nossa história. E do nosso futuro



instituto C&A 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

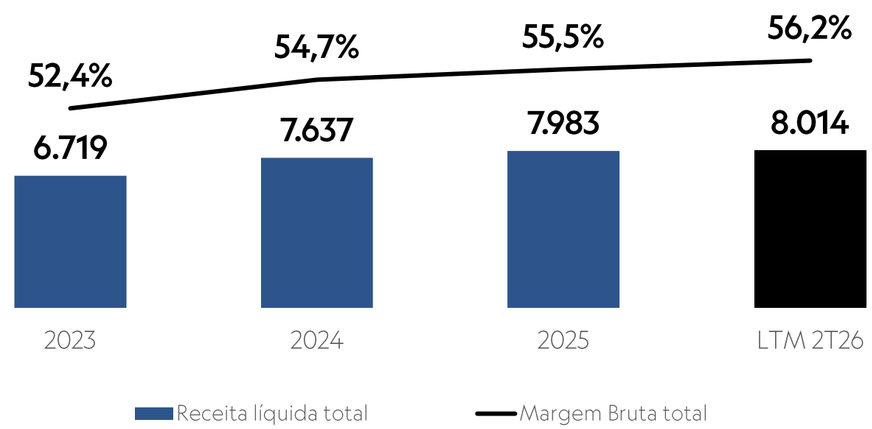
Energia



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

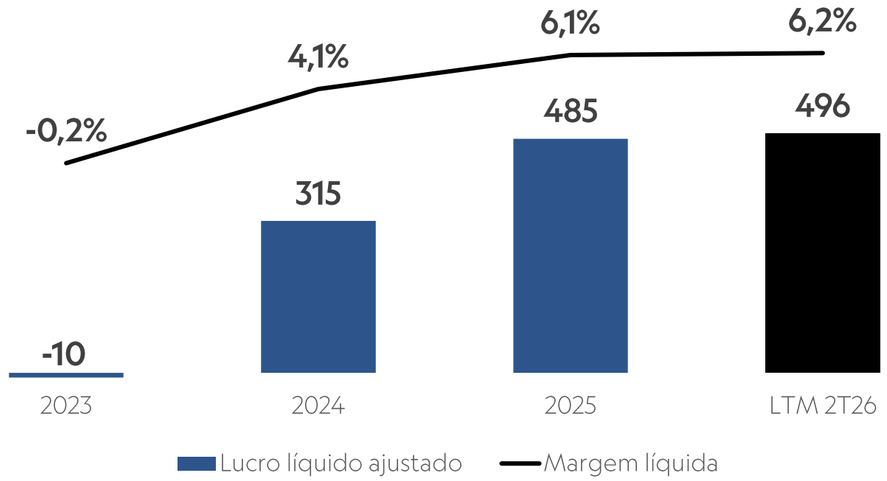
Ciclo Energia elevou o patamar do crescimento e rentabilidade

Receita líquida e margem bruta total (R$ mi)



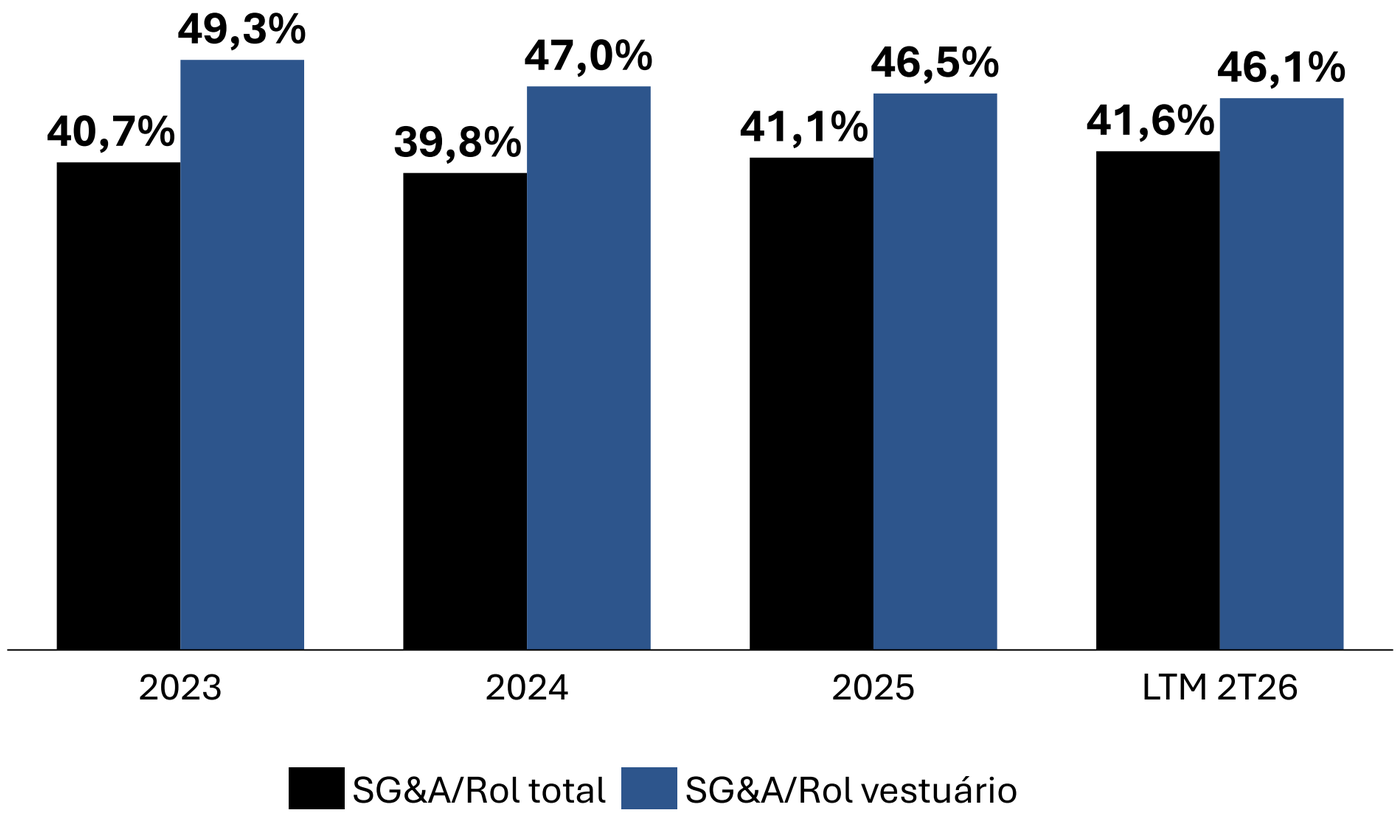
+19%
2023 – LTM 2T26

Lucro líquido ajustado (PRÉ IFRS16) R$ milhões



~R$ 500 mi
Lucro líquido LTM 2T26, revertendo o resultado negativo de 2023

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

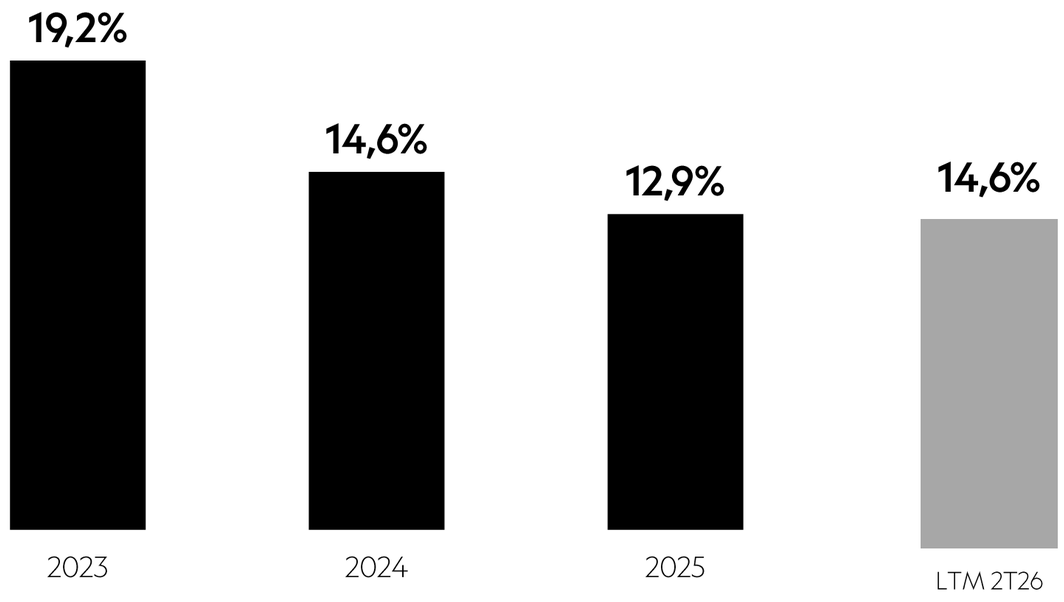


2025 impactado pela desmobilização de telefonia **e pelo encerramento da parceria Bradescard**

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)



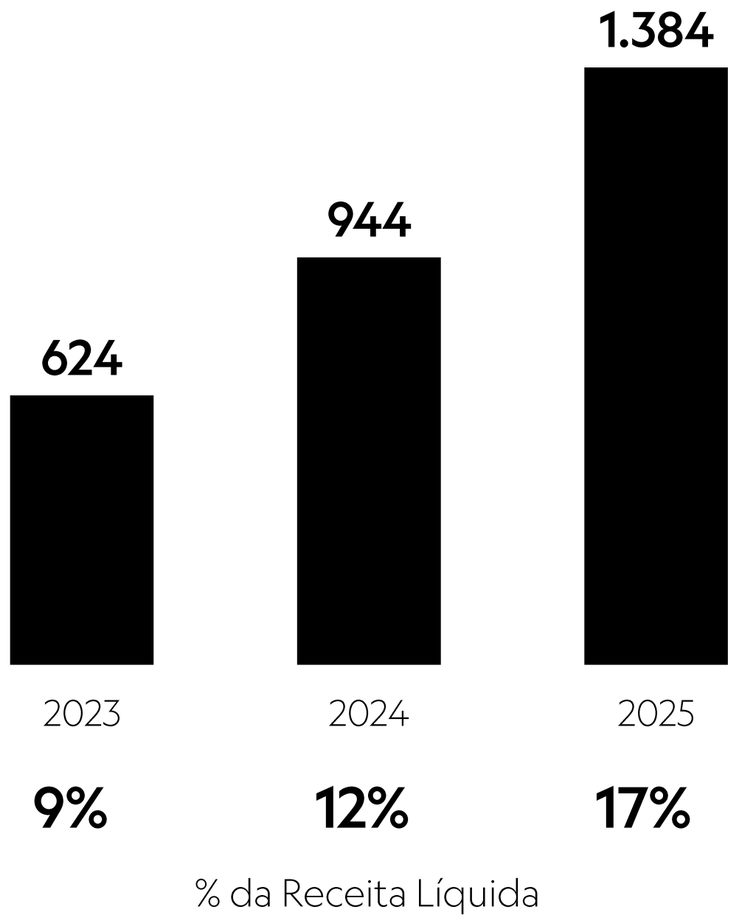
Disciplina no uso do capital:

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

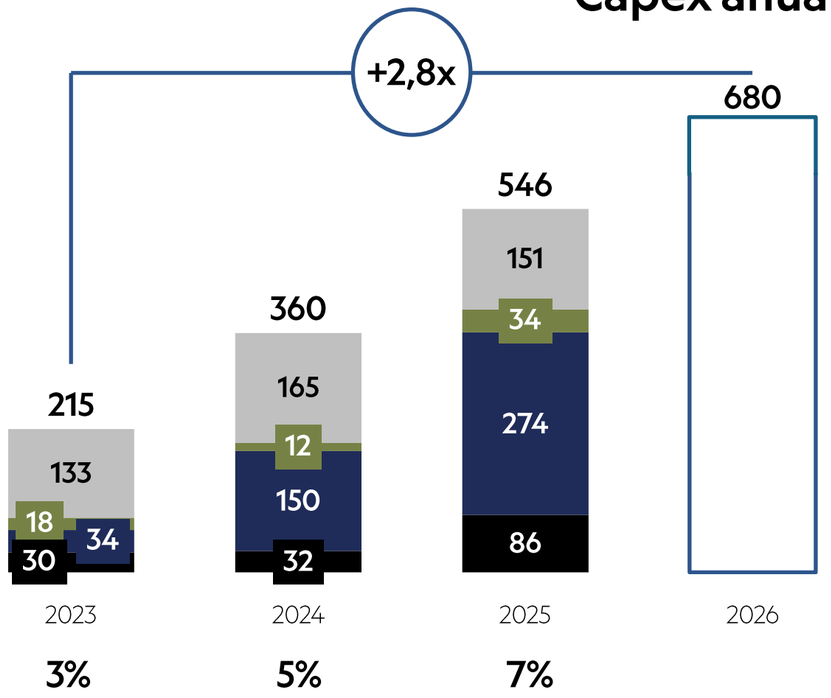
Fluxo de caixa operacional
(R$ milhões)



Nota: Excluindo em 2025 o impacto do Bradescard conforme divulgação de resultados do 4T25

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

Capex anual (R$ milhões)



- **Investimentos em Tech:** Hub de Inteligência Comercial, sortimento dinâmico, CRM & RFID
- Melhorias logísticas **com novos hubs logísticos, automação e expansão** (Sul e Centro-Oeste)
- **+32 lojas reformadas,** incluindo 23 no conceito Energia, Dispersão e Reformas de categorias (2024 a 2T26)
- **16 novas lojas** (2024 a 2T26)

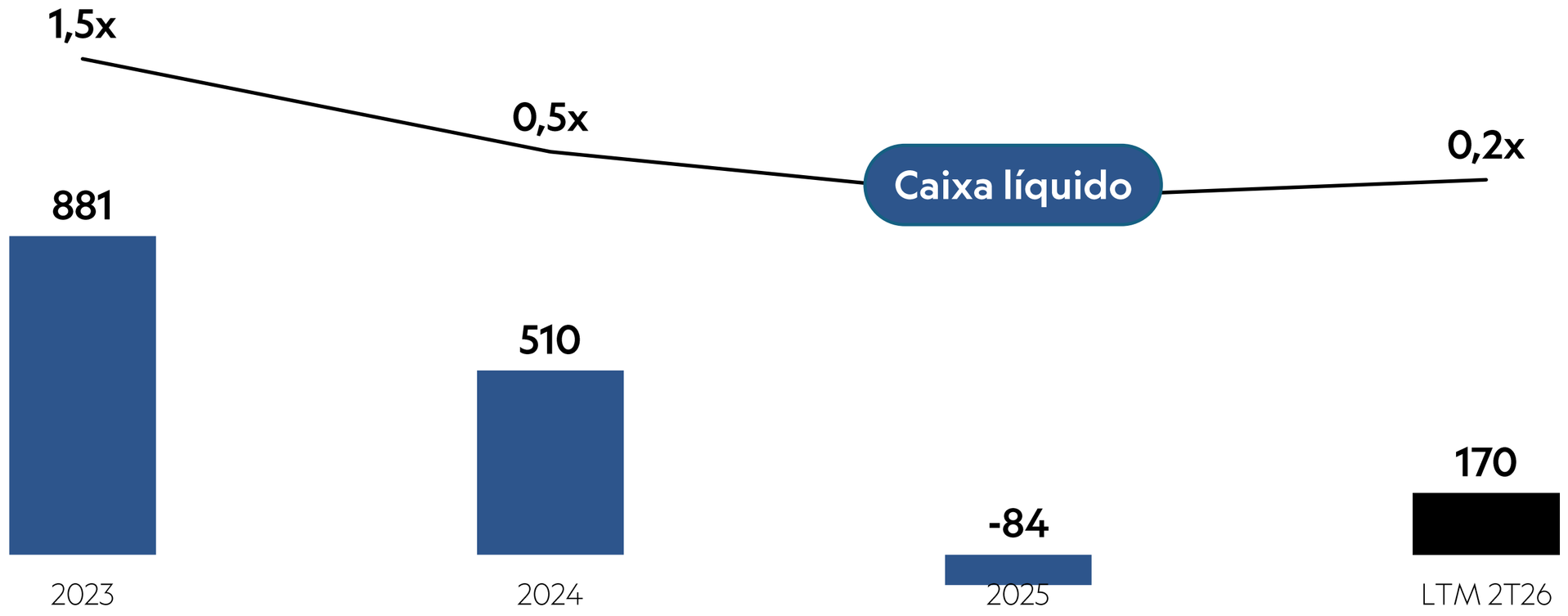
+R$ 1,1B

Investidos durante o ciclo Energia 2024-2T26

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

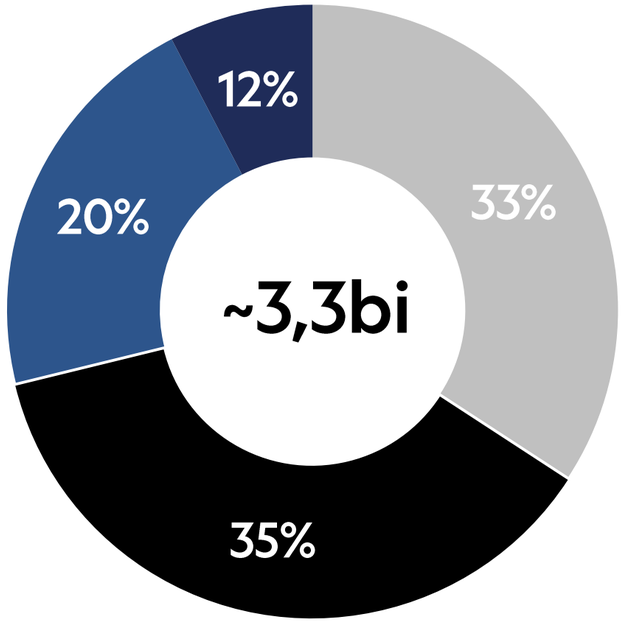
Mesmo com a aceleração dos investimentos, reduzimos o endividamento e alcançamos caixa líquido em 2025

Dívida líquida e alavancagem (R$ milhões)



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**



Amortização de dívida
1,2 bi
35%

Pagamento de Juros
0,7 bi
20%

CAPEX
1,1 bi
33%

Remuneração Acionista
0,4 bi
12%

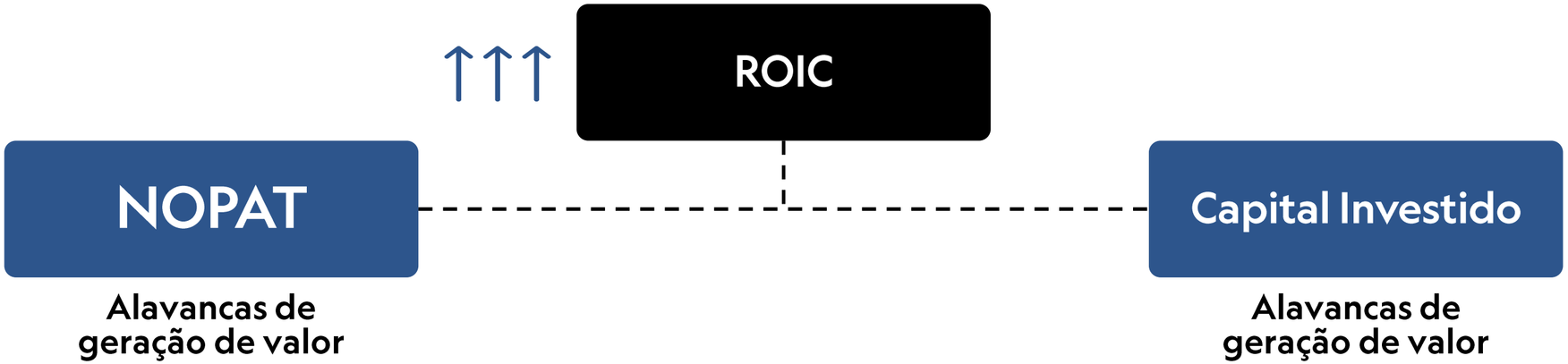
Nota: Amortização líquida de novas captações. Remuneração ao acionista considera dividendos a serem pagos em Ago/2026

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



Alavancas de geração de valor

+ Vendas **por m²**

+ Lojas **novas e reformas**

+ Penetração **site & app 15%**

+ Novos negócios **(ACE)**

+ Ganho de eficiência e **aumento da produtividade (diluição de SG&A)**

Alavancas de geração de valor

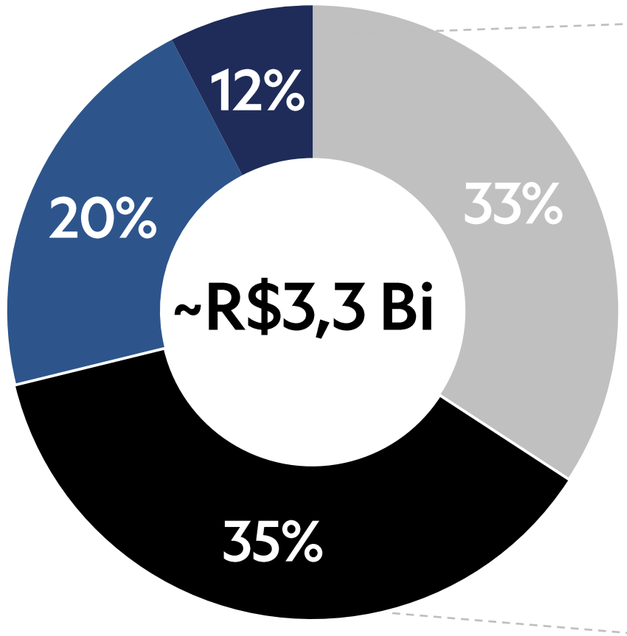
+ Disciplina **na alocação de capital e execução**

+ Governança **sobre os resultados**

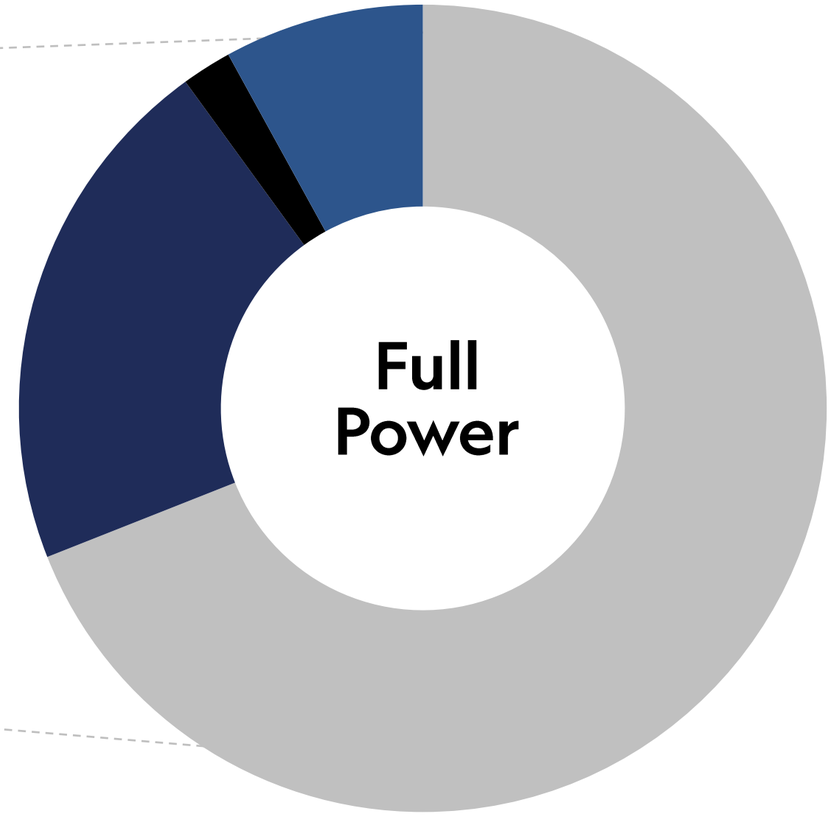
+ Otimização **do ciclo de conversão de caixa**

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

Alocação de capital **2023-2T26**



Alocação de capital **até 2030**

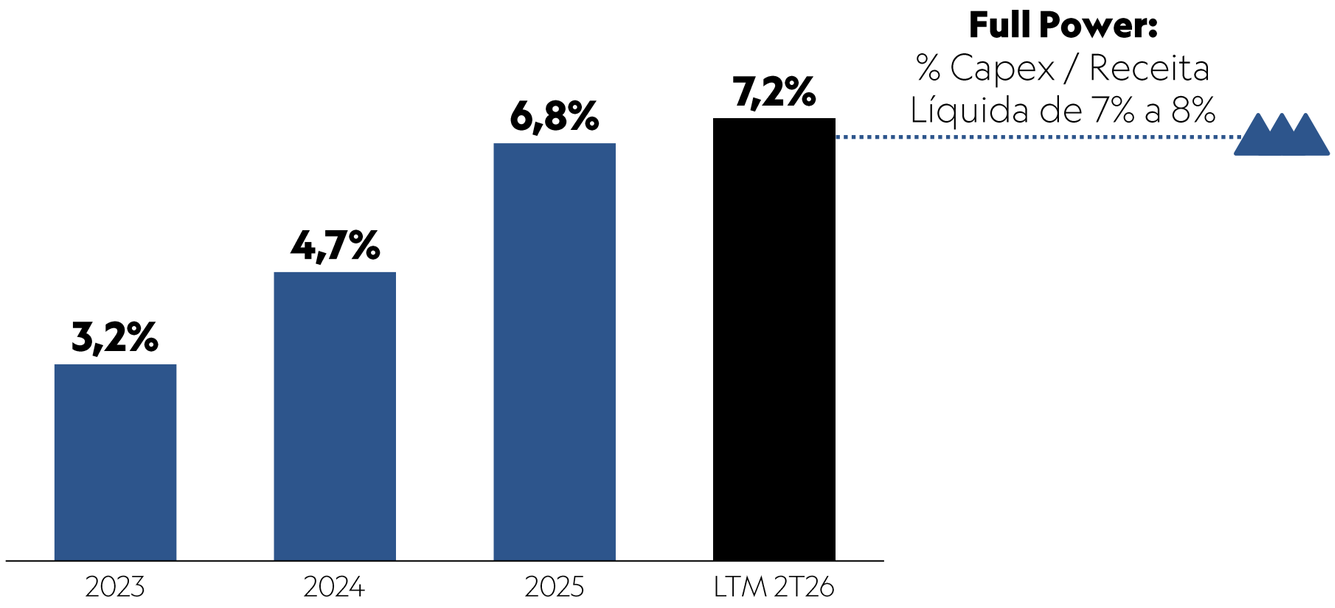


Amortização de dívida · CAPEX · Pagamento de Juros · Remuneração Acionista

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

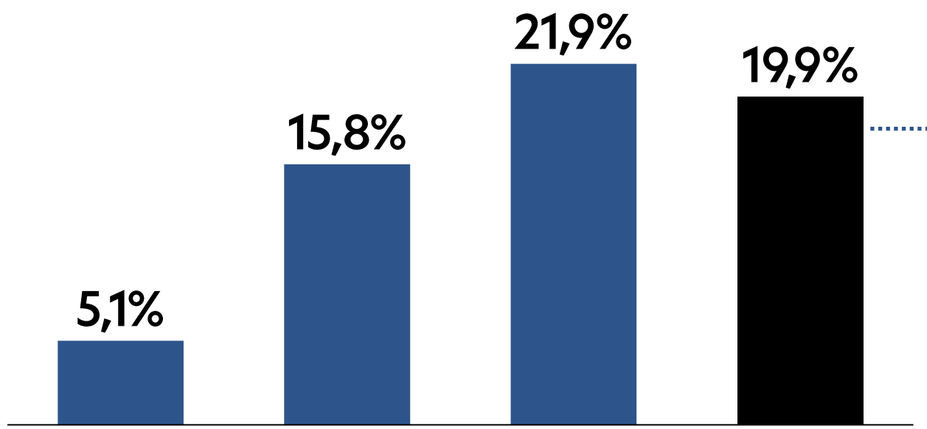
Reformas
100-120 lojas reformadas

Tecnologia
Hub de Inteligência Comercial

Logística
Estratégia logística

Continuidade do patamar elevado de retorno sobre o capital

ROIC LTM[1] (%)



	2023	2024	2025	LTM 2T26
ROIC Contábil	5,6%	15,3%	17,5%	16,5%

Full Power:
ROIC dos projetos novos acima de 18%

ROIC
Impulsionado pelo crescimento dos resultados e disciplina na alocação de capital

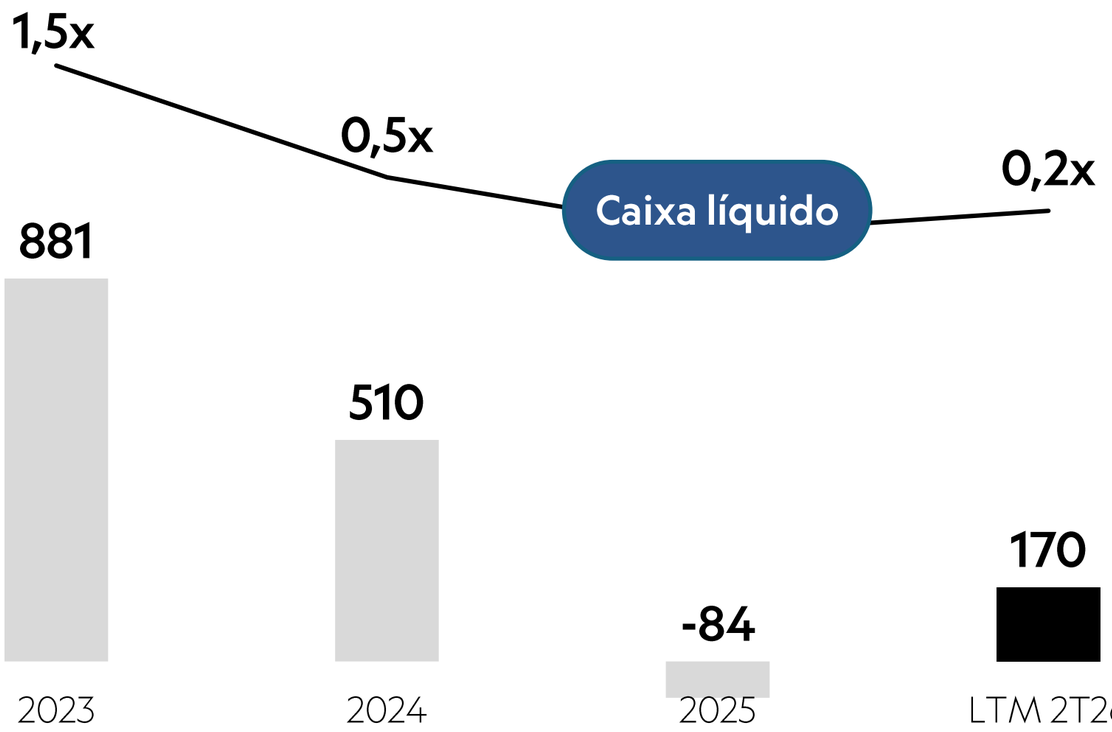
Rentabilidade
Ganhos estruturais acima do custo de capital

Maior eficiência no ciclo de conversão de caixa
Redução de 20% até 2030 vs. 2026

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

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

Viabilizadores

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	



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

Full Power

Q&A





C&A DAY 26

Muito obrigado