



# Plano de Gestão 2026-2028

Joinville Esporte Clube · governança para a SAF, sobrevivência financeira, futebol e empresas associadas



**Carlos Grendene, Presidente · Julio Cesar Vieira, Vice-Presidente**

Diretores: Bruno Eduardo Jerke, Luís Antônio Vieira de Castro, Dr. Maycon Truppel Machado, Diogo Veiga, Wilson Paul, Valdicir Kortmann

# Três movimentos para tirar o JEC da sobrevivência e levá-lo à sustentabilidade

1

## Estancar

out-dez/2026

Caixa semanal, recuperação judicial regularizada, nenhuma dívida nova e governança pronta para decidir.

2

## Converter

2027

SAF com investidor capitalizado e proteções ao clube; sem SAF, plano associativo enxuto.

3

## Crescer

2028

Elite estadual, calendário nacional, base como ativo e receita comunitária com empresas associadas.

# Como o plano está organizado

**1**

## **Diagnóstico**

Finanças, dívida, futebol e governança

**2**

## **Direção estratégica**

Missão, visão, mapa e arquitetura do plano

**P1**

## **Governança e SAF**

Reforma, processo competitivo e proteções

**P2**

## **Saneamento financeiro**

Passivo, caixa e orçamento

**P3**

## **Futebol**

Identidade, modelo de negócio, elenco e base

**P4**

## **Receitas e Associado Empresarial**

Comunidade empresarial como sócia do JEC

**P5**

## **Pessoas e processos**

Estrutura, sistemas e infraestrutura

**3**

## **Números, roteiro e riscos**

Projeções, cronograma e decisões

# 1

## Diagnóstico

O JEC em números: patrimônio, dívida, caixa, futebol e governança em outubro de 2026.



# Em síntese: um clube grande, com estrutura financeira de clube quebrado

**R\$ 50,7 mi**

de dívida total em  
30/06/2026

**-R\$ 39,9 mi**

de patrimônio líquido  
(passivo a descoberto)

**R\$ 22 mil**

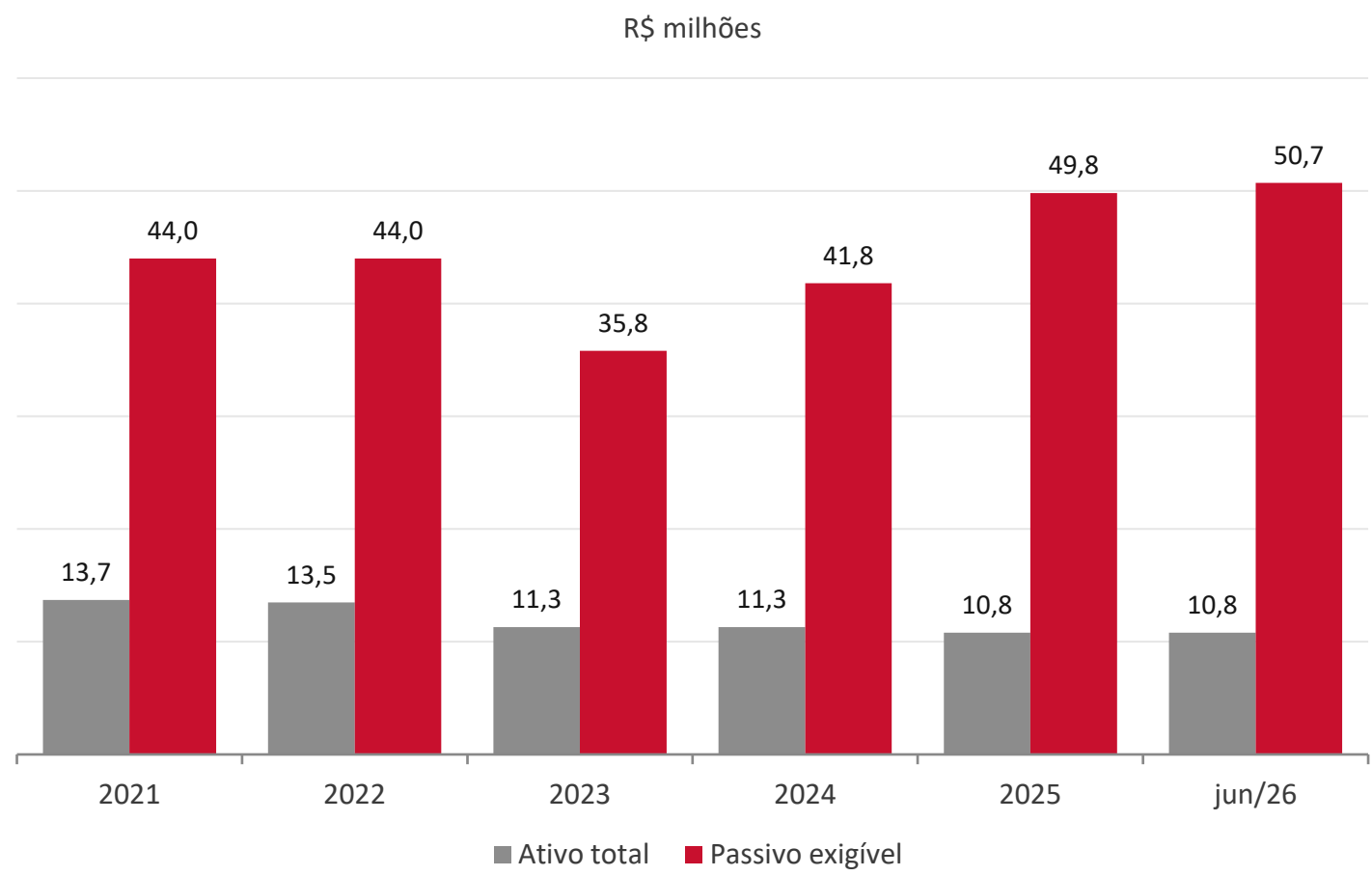
em caixa para R\$ 6,6 mi que  
vencem em 12 meses

**2026**

primeiro rebaixamento da  
história no Catarinense

Desde 2023, o passivo cresceu 25% e o ativo encolheu. O modelo de gestão continua dependente de resultado imediato, de recursos de dirigentes e de renegociações sucessivas.

# O passivo cresceu enquanto o ativo encolheu

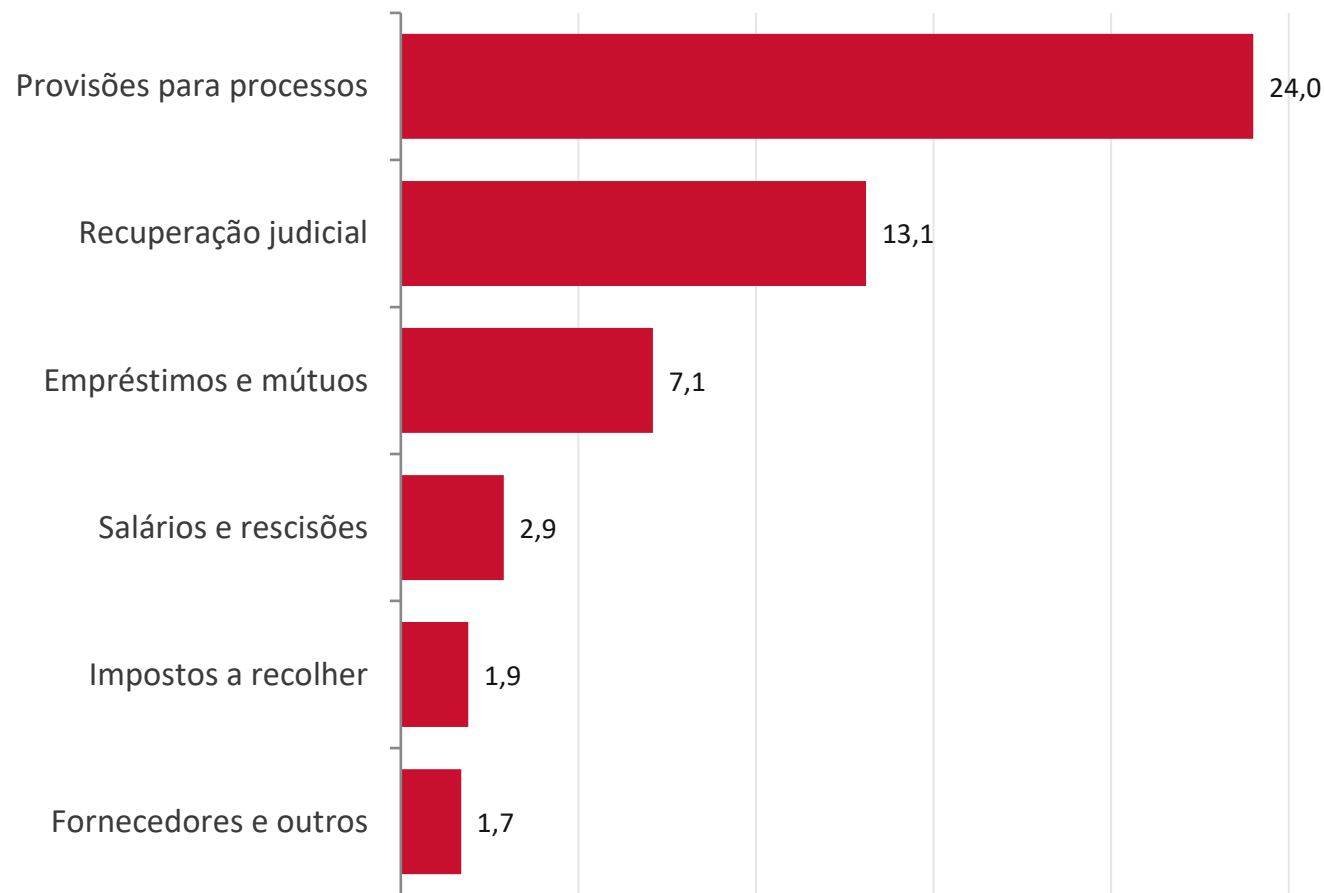


**-30 → -40**

Patrimônio líquido de -R\$ 30,3 mi (2021) a -R\$ 39,9 mi (jun/2026), em R\$ mi.

O superávit de 2023 foi contábil: veio do deságio da recuperação judicial, não de caixa.

# Quase metade da dívida são processos; um quarto é a recuperação judicial



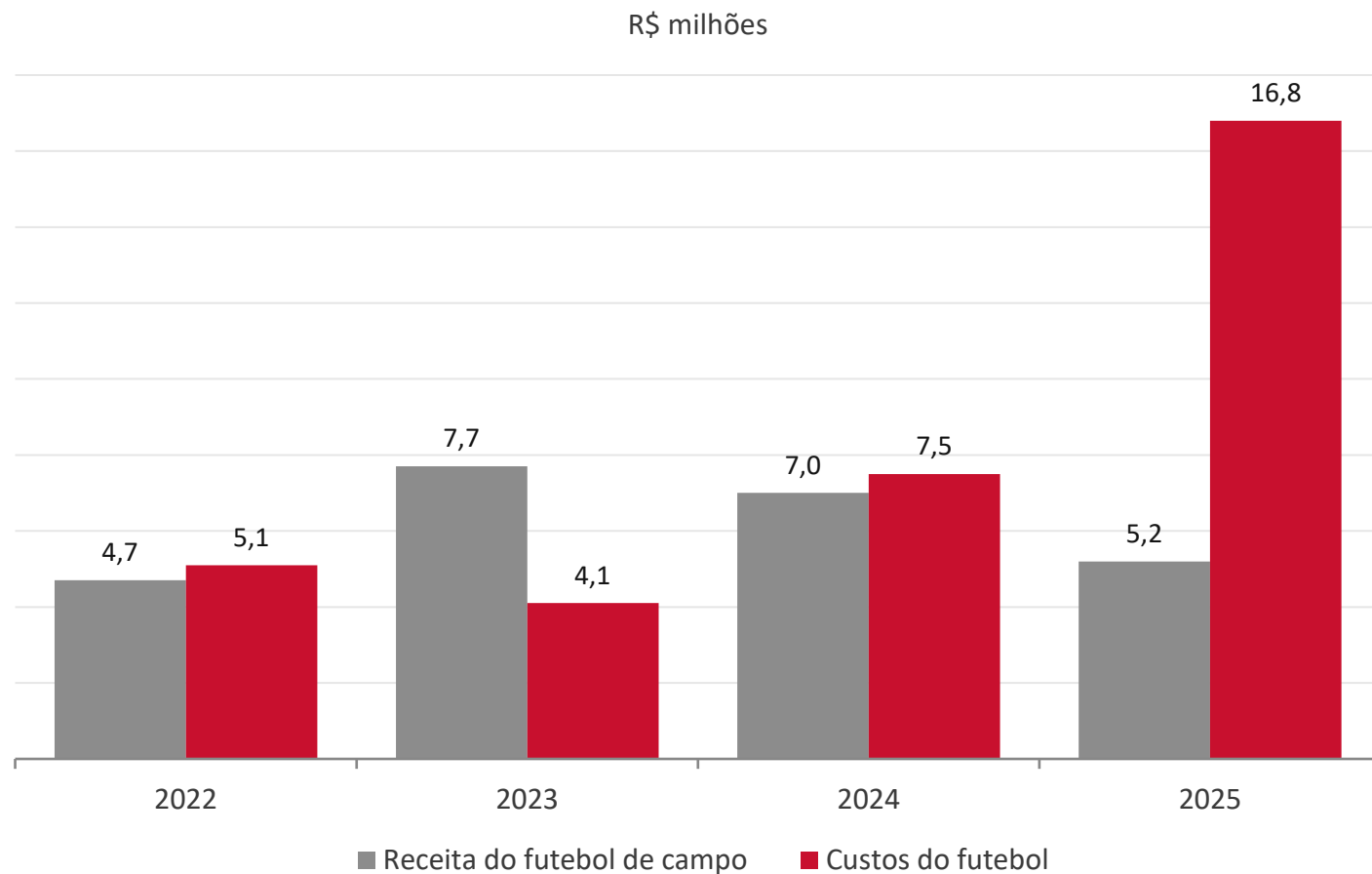
**R\$ 50,7 mi**

Das provisões, R\$ 20,9 mi são tributárias.

Nos empréstimos estão R\$ 6,6 mi do mútuo com o parceiro da SAF anterior.

Salários, impostos e fornecedores vencidos somam R\$ 6,5 mi.

# O futebol de 2025 custou o triplo do que gerou



**R\$ 16,8 mi**

de custos do futebol em 2025, para R\$ 5,2 mi de receita bruta do campo.

O resultado: déficit de R\$ 8,5 mi no ano, sem acesso e com o futebol sustentado por atrasos.

# Recuperação judicial: do plano aprovado ao atraso em 2026

20/05/2022

09/06/2022

19/05/2023

mai/2025

jan/2026



Pedido de recuperação judicial

Processamento deferido

Plano aprovado por 73 x 71 votos e homologado

24 parcelas pagas; biênio não reconhecido pelo Administrador Judicial

Última parcela paga

## O risco

O descumprimento do plano é hipótese de convalidação em falência (Lei 11.101/2005, art. 73, IV). Regularizar ou repactuar as parcelas é a primeira tarefa da gestão.

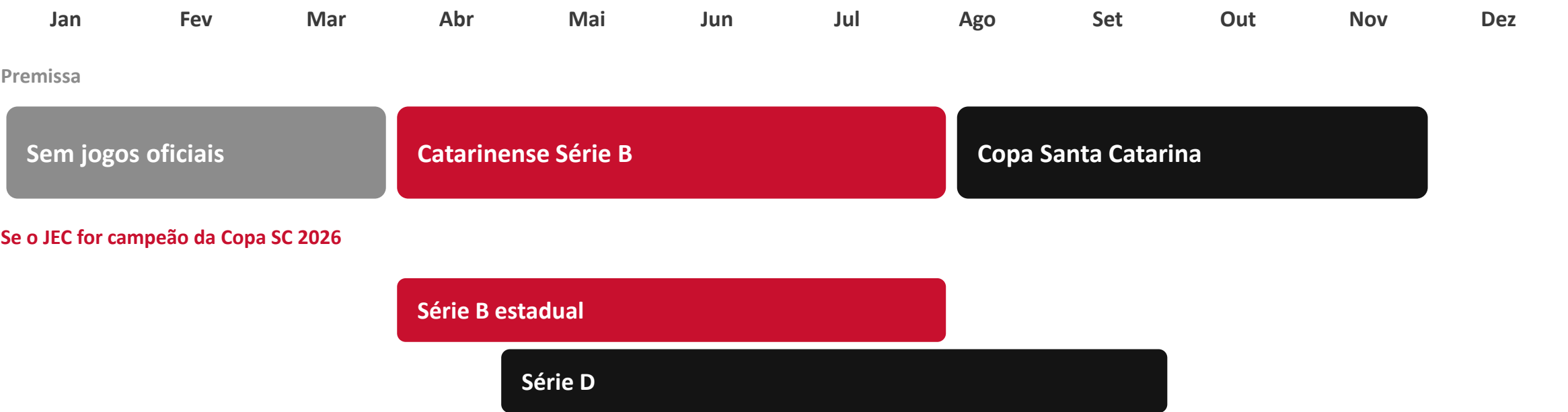
## Qualidade da informação

O balanço de 2025 tem ressalvas de R\$ 4,0 mi e incerteza sobre a continuidade. INSS, FGTS e tributos estão sem atualização pela Selic: o passivo real é maior que o contábil.

# Situação esportiva: rebaixado no estadual, eliminado na Série D, vivo na Copa SC

| Competição             | 2025              | 2026                                                                          | Efeito para 2027                          |
|------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Campeonato Catarinense | Série A, 4º lugar | Rebaixado: 1 ponto em 6 jogos (3 gols marcados, 14 sofridos)                  | Disputa a Série B estadual                |
| Série D do Brasileiro  | Participou        | Eliminado na 1ª fase pelo saldo de gols (4 vitórias, 3 empates, 3 derrotas)   | Vaga só via Copa SC                       |
| Copa Santa Catarina    | Vice-campeão      | Em disputa: 2º lugar após 6 rodadas (12 pontos, 13 gols marcados)             | Resultado pode gerar vaga na Série D 2027 |
| Comando técnico        | 3 técnicos        | Diego Souza, em seu primeiro trabalho como treinador. 4º técnico da temporada | Decisão sobre comissão para 2027          |
| Mando de campo         | Arena Joinville   | Jogos em Jaraguá do Sul durante a troca do gramado da Arena                   | Retorno à Arena                           |

# Calendário de 2027: a premissa conservadora e a oportunidade da Copa SC



**Leitura:** o plano é dimensionado para o pior calendário. A Copa SC é a única porta para o nacional em 2027, e o elenco da reta final da Copa SC 2026 é prioridade de caixa.

# Governança hoje: decisões fragmentadas num momento que exige uma só direção

## 1 Vacância e interinidade

Presidente e vice renunciaram em 2026; o presidente do Conselho assumiu interinamente até a eleição de 23/10.

## 2 SAF sem processo

Três grupos interessados, um contrato de exclusividade contestado e propostas insuficientes diante da necessidade de capital.

## 3 Estatuto travado

O texto atual exige o JEC como sócio majoritário e prevê oito diretorias e CEO.

## 4 Informação frágil

Balanço com ressalvas e passivo sem atualização: decisões tomadas sem base confiável.

## 5 Gestão por ciclos

Cada gestão recomeça do zero, sem processos que sobrevivam à troca de comando.

## 6 Distância da comunidade

A relação com empresas e torcedores depende do resultado em campo, não de valor entregue.

# Causa e consequência: o que explica a crise

| Causa                                              | Consequência                                           | Resposta do plano                                                                 |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Orçamento do futebol sem regra e sem limite        | Custo de R\$ 16,8 mi em 2025 e déficit de R\$ 8,5 mi   | Teto de folha e regra de alocação (P2 e P3)                                       |
| Passivo histórico sem solução estrutural           | R\$ 50,7 mi de dívida e risco de falência              | Aditamento da RJ, transação tributária e SAF (P1 e P2)                            |
| Decisões concentradas em pessoas, não em processos | Recomeços a cada gestão e contratos contestados        | Ritos, conflito de interesses e transparência (P1 e P5)                           |
| Receita dependente do resultado em campo           | Queda de sócios e patrocínio a cada fracasso esportivo | Programas robustos de sócio-torcedor, empresa associada e rede de benefícios (P4) |
| Base sem padrão de formação                        | Poucos atletas próprios e pouco retorno econômico      | Base como unidade de negócio (P3)                                                 |

# Análise SWOT: o ativo é a marca; o risco é o tempo

## Forças

- Clube da maior cidade de Santa Catarina
- Campeão brasileiro das Séries B (2014) e C (2011)
- Futsal forte e estrutura de base existente
- Comunidade empresarial densa em Joinville

## Fraquezas

- Passivo de R\$ 50,7 mi e caixa zerado
- Recuperação judicial em atraso
- Calendário de 2027 sem competição nacional
- Governança instável e estatuto travado
- Falta de credibilidade com o empresariado local

## Oportunidades

- Lei da SAF atualizada (Lei 15.427/2026)
- Investidores ativos em clubes de Série C e D
- Mais de 50 mil MEIs na cidade
- Copa SC 2026 ainda em disputa

## Ameaças

- Convolação em falência
- Investidor sem capacidade financeira
- Judicialização de contratos da SAF anterior
- Afastamento definitivo do torcedor

# 2

## Direção estratégica

Missão e valores do estatuto, visão para 2028 e a arquitetura dos cinco programas.



# Missão, visão e valores

## Missão

Proporcionar entretenimento e bem-estar social com atividades esportivas, valorizando a formação de talentos.

## Visão 2028

Um JEC de volta à elite catarinense e ao calendário nacional, com salários em dia, recuperação judicial adimplente, SAF capitalizada e a comunidade empresarial como sócia.

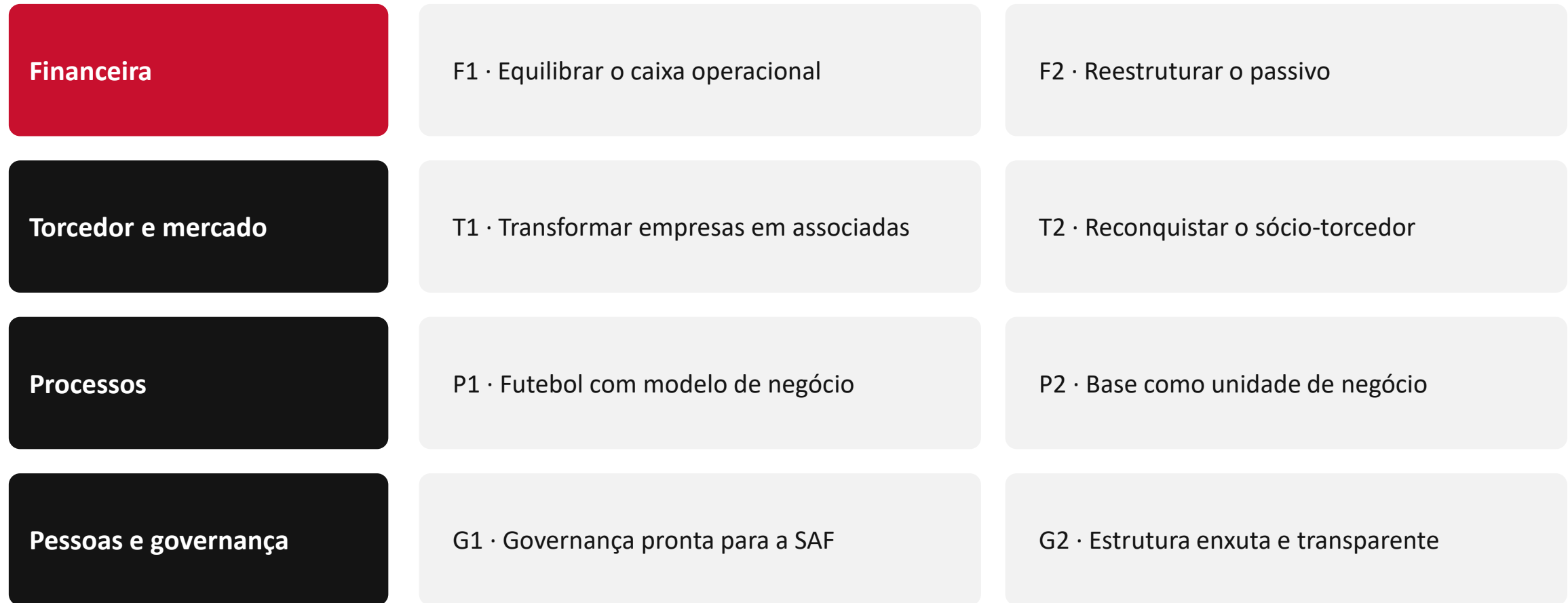
## Valores

Respeito, ética, transparência, tradição, sustentabilidade, paixão e inovação.

# Dois caminhos: o mesmo clube, trajetórias opostas

| Indicador                      | Associativo (sem SAF)               | SAF capitalizada                |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Dívida do clube no fim de 2028 | R\$ 62,3 mi, crescendo              | R\$ 13,2 mi, caindo             |
| Recuperação judicial           | Inadimplente, com risco de falência | Antecipada com deságio até 2029 |
| Folha do profissional em 2027  | R\$ 2,45 mi                         | R\$ 5,4 mi                      |
| Categorias de base             | R\$ 0,6 mi por ano                  | R\$ 2 a 2,5 mi por ano          |
| Investimento no CT (2027-2029) | Nenhum                              | R\$ 9,5 mi                      |
| Contas no azul                 | Não ocorre até 2033                 | 2031, na Série B                |

# Mapa estratégico: oito objetivos em quatro perspectivas



↑ *causa e efeito: pessoas e governança → processos → torcedor e mercado → resultado financeiro*

# Arquitetura do plano: cinco programas, cada um com dono e metas

## **P1** Governança e SAF

Reforma estatutária, processo competitivo, proteções do clube e transparência. Dono: Presidência.

## **P2** Saneamento financeiro

Recuperação judicial, transação tributária, caixa semanal e orçamento base-zero. Dono: Diretoria Administrativa.

## **P3** Futebol

Identidade, modelo de negócio, política de elenco, base e CT. Dono: Diretoria de Futebol.

## **P4** Receitas

Empresas associadas, sócio-torcedor, patrocínio, Arena, licenciamento e eventos. Dono: Diretoria de Marketing.

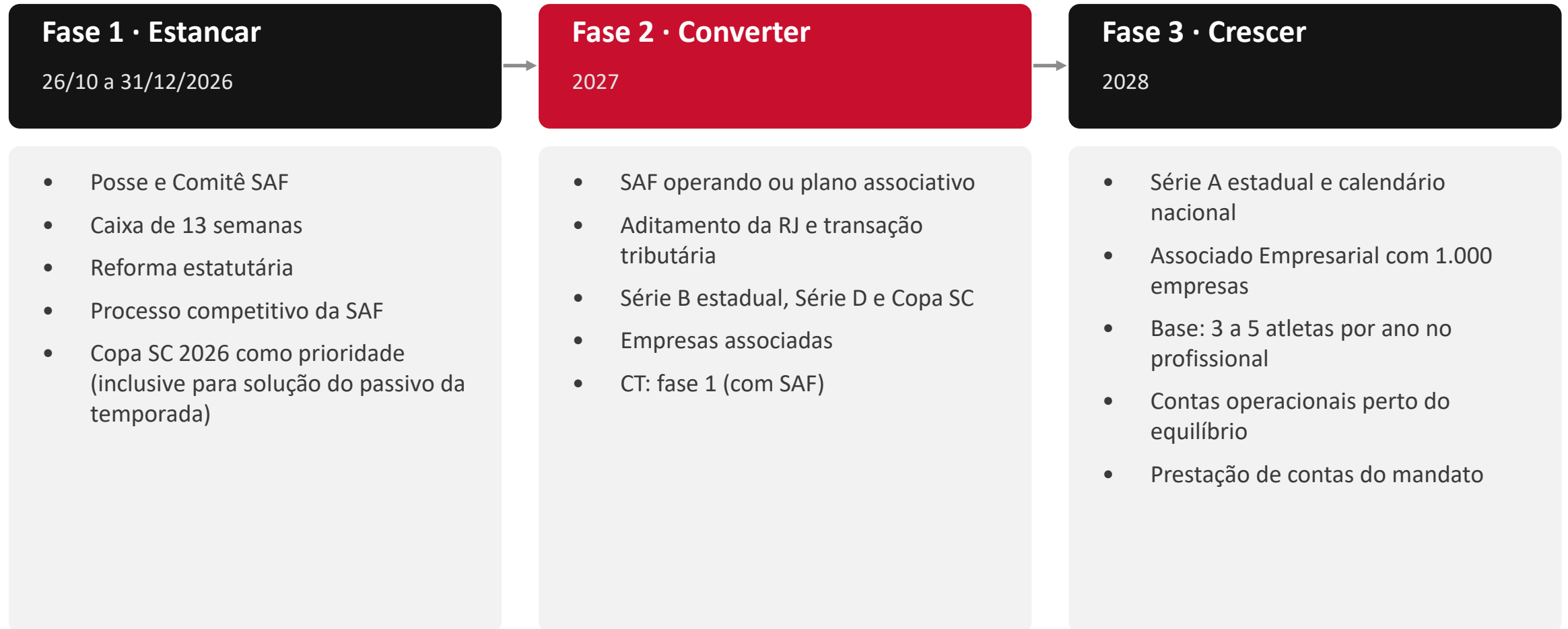
## **P5** Pessoas e processos

Estrutura enxuta, metas, sistemas e manual de processos. Dono: Diretoria Administrativa.

## **★** Conselho de Ídolos

Cinco ídolos aconselham a gestão e guardam a identidade do clube no futebol.

# Três fases no mandato



# P1

## Governança e conversão em SAF

Uma estrutura enxuta, regras que sobrevivem às gestões e um processo de SAF à prova de contestação.



# Governança: o que precisa mudar e os princípios que vão orientar a mudança

## O que precisa mudar

- Decisões que dependem de pessoas, não de processos
- Ausência de regra para conflitos de interesse em contratos e na SAF
- Informação financeira sem confiabilidade para decidir
- Estatuto que impede a venda do controle e engessa a diretoria
- Prestação de contas irregular ao Conselho e ao torcedor

## Princípios do IBGC

- Integridade: conduta ética em todas as decisões
- Transparência: informação útil, não apenas obrigatória
- Equidade: tratamento justo de associados, credores e investidores
- Responsabilização: quem decide presta contas e responde
- Sustentabilidade: decisões que preservem o clube no longo prazo

Fonte: IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 6ª ed. (2023).

# Organograma da associação: enxuto, com conselhos fortes



# Regras de ouro da gestão

## 1 Contrato só com lastro

Nenhum contrato é assinado sem fonte de caixa identificada no fluxo de 13 semanas.

## 2 Comitê executivo semanal

Presidente, vice e diretores; o caixa é sempre a primeira pauta.

## 3 Orçamento base-zero

Enviado ao Conselho em novembro e revisado a cada bimestre (Estatuto, arts. 49 e 97).

## 4 Conflito de interesses

Declaração anual de dirigentes; nenhum diretor fornecedor sem aval do Conselho.

## 5 Teto de folha

Futebol profissional limitado a 60% da receita operacional no modelo associativo.

## 6 Contas abertas

Balancete trimestral ao Conselho Fiscal, balanço auditado publicado e informativo mensal.

# Projeto 1.1 · Reforma estatutária

## P1 · GOVERNANÇA E SAF

### Objetivo

**Dar ao JEC um estatuto capaz de vender até 90% da SAF com proteções e de funcionar com uma diretoria enxuta.**

### Diagnóstico

O texto atual exige o JEC como sócio majoritário da sociedade do futebol (art. 3º, §2º) e prevê oito diretorias com CEO contratado (art. 65). Sem reforma, nenhuma proposta de investidor é aprovável.

### Entregas

- Minuta da reforma a partir do estatuto consolidado
- Encaminhamento pelo Conselho (2/3 dos presentes, art. 112, §3º)
- Assembleia Geral com edital de 8 dias (art. 27, §2º)
- Novo capítulo da SAF com direitos da classe A
- Diretoria com três áreas e CEO facultativo

**Reforma aprovada em Assembleia**

**até 14/11/2026**

**Registro em cartório**

**até 30/11/2026**

**Impugnações procedentes**

**nenhuma**

# O que a reforma muda

| Dispositivo          | Hoje                                           | Proposta                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art. 3º, §2º         | JEC obrigatoriamente sócio majoritário         | Venda de até 90%, com o JEC mantendo 10% em ações classe A inalienáveis                         |
| Art. 3º, caput e §1º | Aprovação pela maioria dos membros do Conselho | Mantém o quórum, conta conselheiros adimplentes e soma a ratificação da Assembleia              |
| Novo capítulo da SAF | Inexistente                                    | Modalidade, direitos da classe A, assento no conselho da SAF e destino do dinheiro aos credores |
| Patrimônio           | Silente                                        | Marca e contratos cedidos; imóveis do CT cedidos em uso, nunca transferidos                     |
| Art. 65 e art. 80    | Oito diretorias + CEO                          | Três diretorias e CEO facultativo                                                               |
| Transitórias         | -                                              | Autoriza o aditamento da recuperação judicial e os documentos da SAF                            |

# Projeto 1.2 · Conversão em SAF

## P1 · GOVERNANÇA E SAF

### Objetivo

**Fechar a SAF com investidor capitalizado, escolhido em processo competitivo, com garantias e aprovações sem vício.**

### Diagnóstico

O processo anterior teve propostas insuficientes, desistências e um contrato de exclusividade contestado. A necessidade de capital até 2030 é de R\$ 70,6 mi; a melhor proposta analisada cobria cerca de um terço disso.

### Entregas

- Termos de referência e critérios públicos de avaliação
- Data room com DF auditadas, contratos e lista de credores
- Due diligence do investidor: beneficiário final, origem dos recursos e capacidade
- Termo de compromisso mínimo com garantia bancária
- Pedido de autorização ao juízo da recuperação judicial

**Ofertas vinculantes recebidas**

**2 ou mais**

**Capital comprometido até 2030**

**R\$ 70,6 mi**

**SAF assinada**

**31/12/2026 (ou mar/2027)**

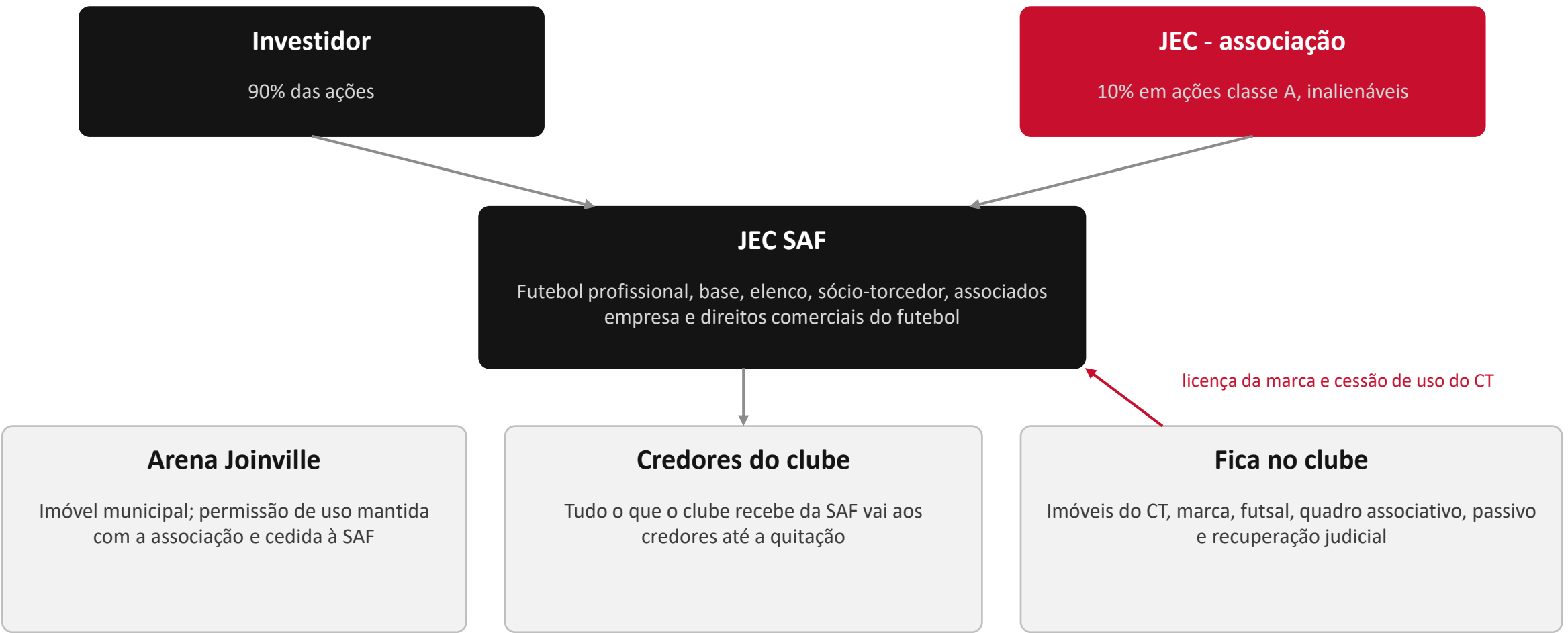
# Critérios para escolher o investidor

| Critério                  | Peso | O que se avalia                                                                |
|---------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Capital novo e cronograma | 25%  | Valor comprometido até 2030, piso anual por divisão e correção pelo IPCA       |
| Garantias de execução     | 20%  | Garantia bancária ou conta vinculada de 12 meses de compromisso                |
| Tratamento do passivo     | 20%  | Fluxo de pagamento aos credores atrelado ao aditamento da recuperação judicial |
| Plano esportivo           | 15%  | Orçamento mínimo de futebol, base e infraestrutura por divisão                 |
| Governança e proteções    | 10%  | Assento do clube, conselheiro independente, transparência e vetos              |
| Idoneidade e capacidade   | 10%  | Beneficiário final, origem dos recursos e histórico em outros clubes           |

# Termo de compromisso mínimo com o investidor

| Item                  | Exigência                                                                                                |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capital novo          | R\$ 70,6 mi até 2030: R\$ 31,2 mi em 2027, R\$ 21,0 mi em 2028, R\$ 11,2 mi em 2029 e R\$ 7,2 mi em 2030 |
| Financiamento-ponte   | Até R\$ 4 mi na assinatura, para folha, recuperação judicial em atraso e operação até o fechamento       |
| Passivo               | Pagamentos ao clube vinculados ao aditamento da recuperação judicial e à transação tributária            |
| Parceiro anterior     | Liquidação ou acordo do mútuo de R\$ 6,6 mi como condição de fechamento                                  |
| Garantias             | Garantia bancária ou conta vinculada de 12 meses de compromisso                                          |
| Patrimônio            | CT e marca seguem do clube, cedidos à SAF com obrigação de investir                                      |
| Diluição              | Compromisso de diluição de participação acionária a partir do 5º ano                                     |
| Condições suspensivas | Conselho, Assembleia, autorização judicial e registro na FCF e na CBF                                    |

# Depois da conversão: o futebol vai para a SAF; patrimônio e passivo ficam no clube



Fonte: Lei 14.193/2021 (redação da Lei 15.427/2026): art. 2º, IV, §§3º, 3º-A e 4º; art. 10, §3º.

# Duas governanças separadas por lei: quem dirige o clube não dirige a SAF

## Associação JEC

- Presidente e vice eleitos; três diretorias
- Administrativa: passivo, recuperação judicial, transação tributária e patrimônio
- Marketing e relacionamento: associados, marca licenciada e futsal
- Comitê de Acompanhamento da SAF com relatório semestral ao Conselho

## JEC SAF

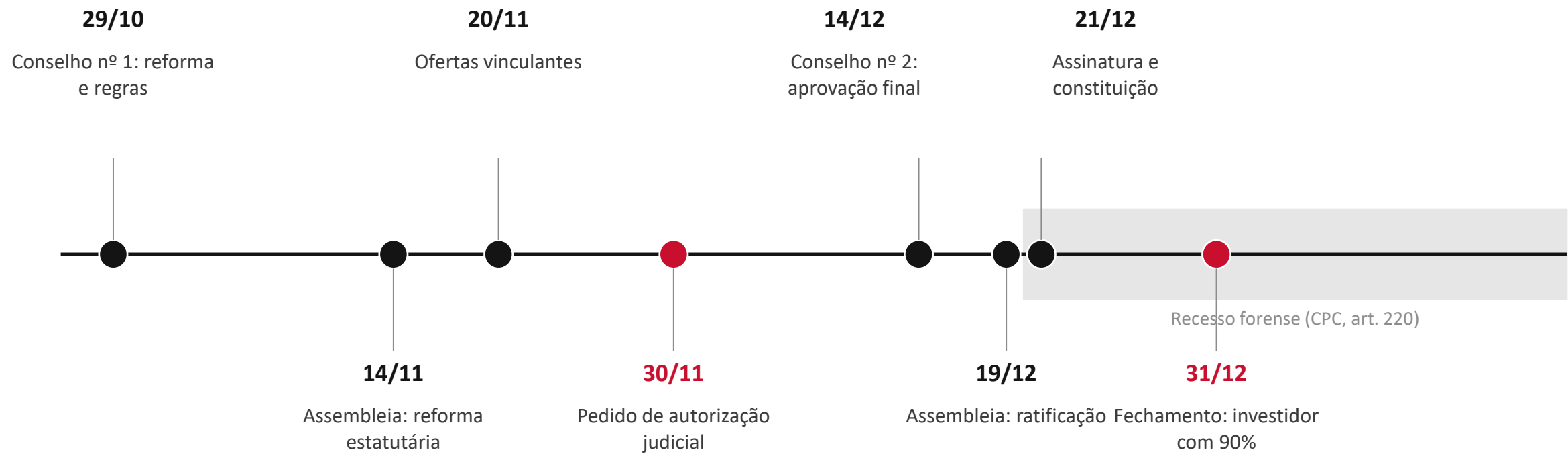
- Conselho de administração: 3 do investidor, 1 indicado pelo clube e 1 independente
- Conselho fiscal permanente com ao menos 1 independente
- CEO e diretorias com dedicação exclusiva
- Demonstrações auditadas e atas publicadas

Lei 14.193, art. 5º: membros de órgãos do clube não podem ser diretores nem conselheiros fiscais da SAF; o conselheiro indicado pelo clube não é remunerado.

# As proteções do clube na SAF

| Proteção                                                                                 | Fonte                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ações classe A não podem ser vendidas nem cedidas, só convertidas                        | Lei 14.193, art. 2º, §3º-A                 |
| Veto à venda de imóveis e marca integralizados, reorganizações, dissolução e competições | Lei 14.193, art. 2º, §3º (com 10% ou mais) |
| Veto à mudança de nome, escudo, cores, hino e sede                                       | Lei 14.193, art. 2º, §4º                   |
| Dividendo mínimo de 25% enquanto houver passivo anterior                                 | Lei 14.193, art. 10, §1º                   |
| Tudo que o clube receber da SAF vai aos credores                                         | Lei 14.193, art. 10, §3º                   |
| Imóveis do CT não são transferidos; a SAF recebe cessão de uso                           | Estatuto reformado e contrato de cessão    |
| Garantia bancária de 12 meses de compromisso                                             | Termo de compromisso com o investidor      |

# Os 100 dias: a meta é a SAF assinada até 31 de dezembro



**Pontos de decisão:** em 30/11, sem oferta no piso, o fechamento vai para março; em 19/12, sem decisão judicial, assina-se com aporte em conta vinculada.

# Indicadores do Programa 1

| Indicador                             | Meta 2026                        | Meta 2027                | Meta 2028                |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Reforma estatutária                   | Aprovada e registrada            | -                        | -                        |
| SAF                                   | Assinada até 31/12 (ou mar/2027) | Aporte de 2027 cumprido  | Aporte de 2028 cumprido  |
| Comitê de Acompanhamento da SAF       | Instalado                        | 2 relatórios ao Conselho | 2 relatórios ao Conselho |
| Balanço auditado                      | -                                | Sem ressalvas            | Sem ressalvas            |
| Declarações de conflito de interesses | 100% dos dirigentes              | 100%                     | 100%                     |
| Informativo do JEC                    | 2 edições                        | 12 edições               | 12 edições               |

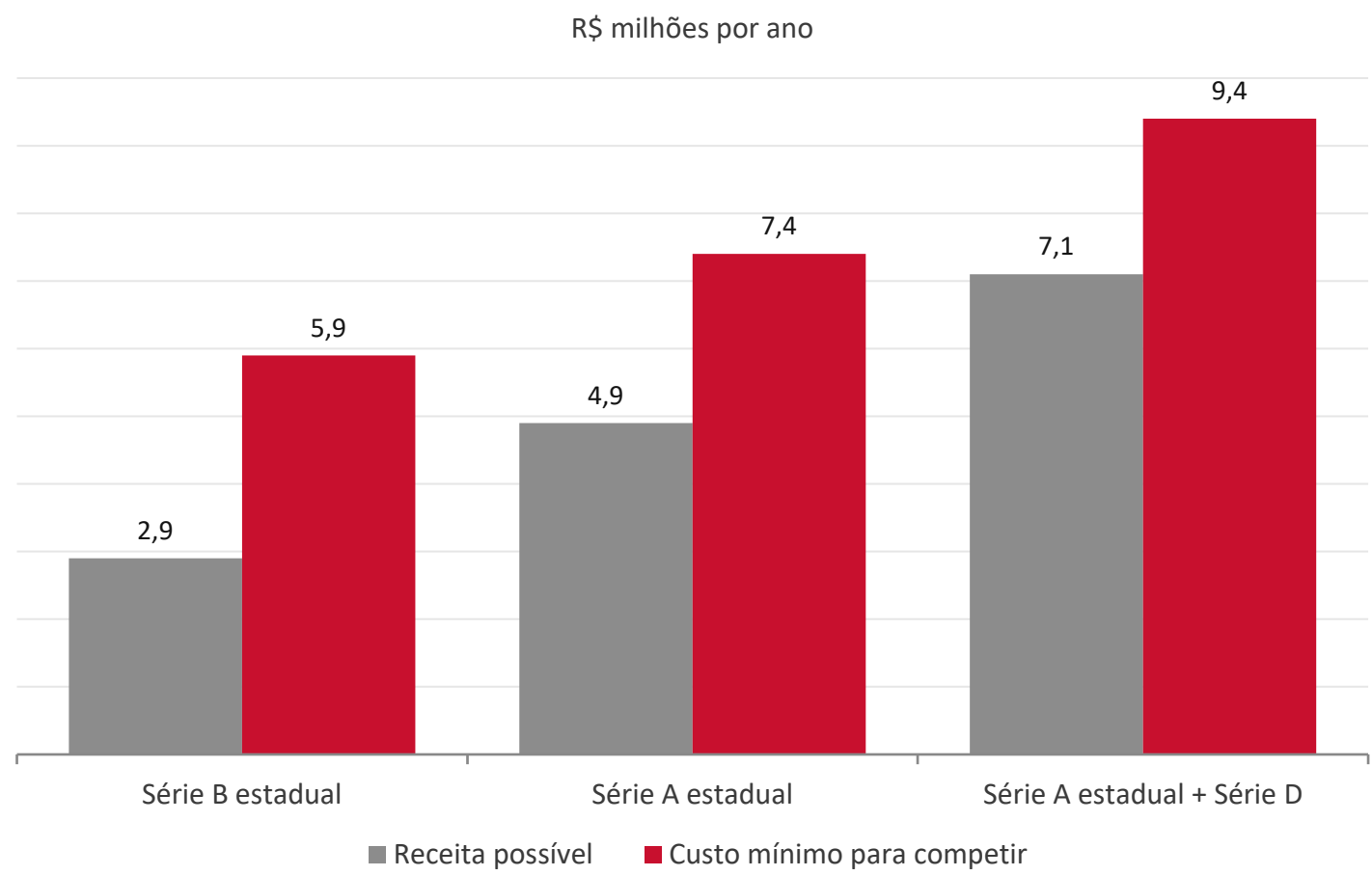
# P2

## Saneamento financeiro

Primeiro estancar a sangria; depois reestruturar o passivo com quem pode pagá-lo.



# Do jeito que está, a conta não fecha em nenhuma divisão



**R\$ 2,6 a 3,1 mi**

de déficit por ano, antes de pagar qualquer dívida.

O custo já é enxuto: R\$ 5,9 mi em 2027 são 35% dos custos do futebol de 2025.

Sem novas fontes, o buraco chega a R\$ 13,7 mi até o fim de 2028.

# Blindagem do passivo: cinco frentes simultâneas

## 1 Recuperação judicial

Aditamento e retomada de cronograma de pagamento, em alinhamento com a SAF.

## 2 Transação tributária

R\$ 20,9 mi de contingências na PGFN: até 65% de desconto e 120 meses (Lei 13.988/2020).

## 3 Salários vencidos

Acordos individuais para R\$ 2,9 mi de salários e rescisões, quitados no fechamento da SAF.

## 4 Mútuo da SAF anterior

Acordo para os R\$ 6,6 mi: liquidação no fechamento da SAF ou reprogramação para depois de 2028.

## 5 Bloqueios e créditos

Recuperar R\$ 1,5 mi em bloqueios judiciais e R\$ 0,4 mi da solidariedade FIFA.

# Sobrevivência: 13 semanas para parar de gerar dívida nova

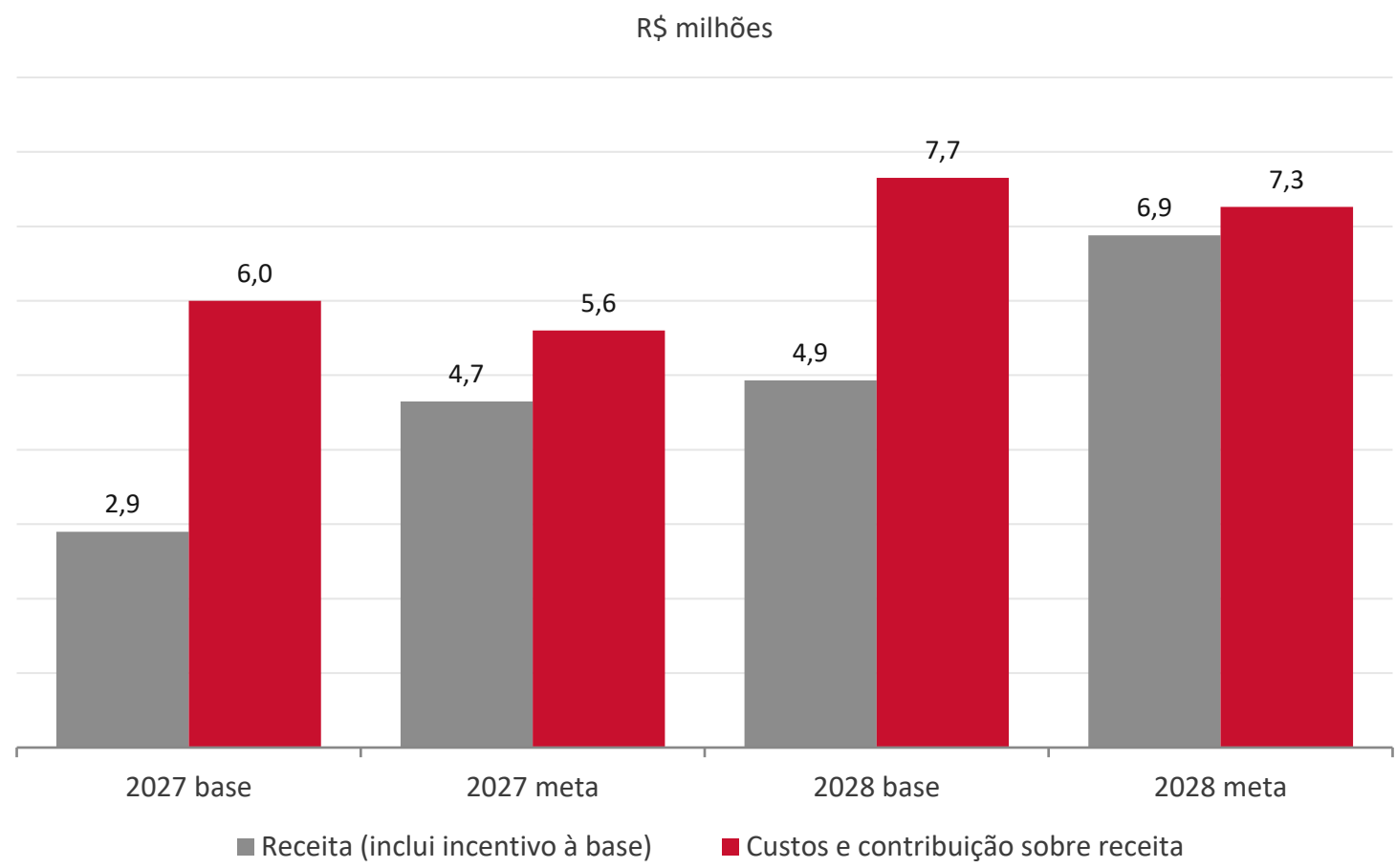
## Caixa semanal

- Fluxo de 13 semanas atualizado toda segunda-feira
- Custo mensal de cerca de R\$ 400 mil para R\$ 250 mil até dezembro
- Ordem de pagamento: salários correntes, FGTS e INSS, utilidades, recuperação judicial e fornecedores críticos
- Nenhum contrato novo além de abril de 2027 sem aval do Comitê

## Receitas rápidas

- Reta final da Copa SC 2026 como vitrine comercial
- Recuperação de sócios inadimplentes
- Pré-venda do Associado Empresarial para 2027
- Financiamento-ponte do investidor na assinatura da SAF
- As 15 ações do Pacto pelo JEC, com dono e meta

# Orçamento-meta sem SAF: déficit de R\$ 3,1 mi para R\$ 0,4 mi em dois anos



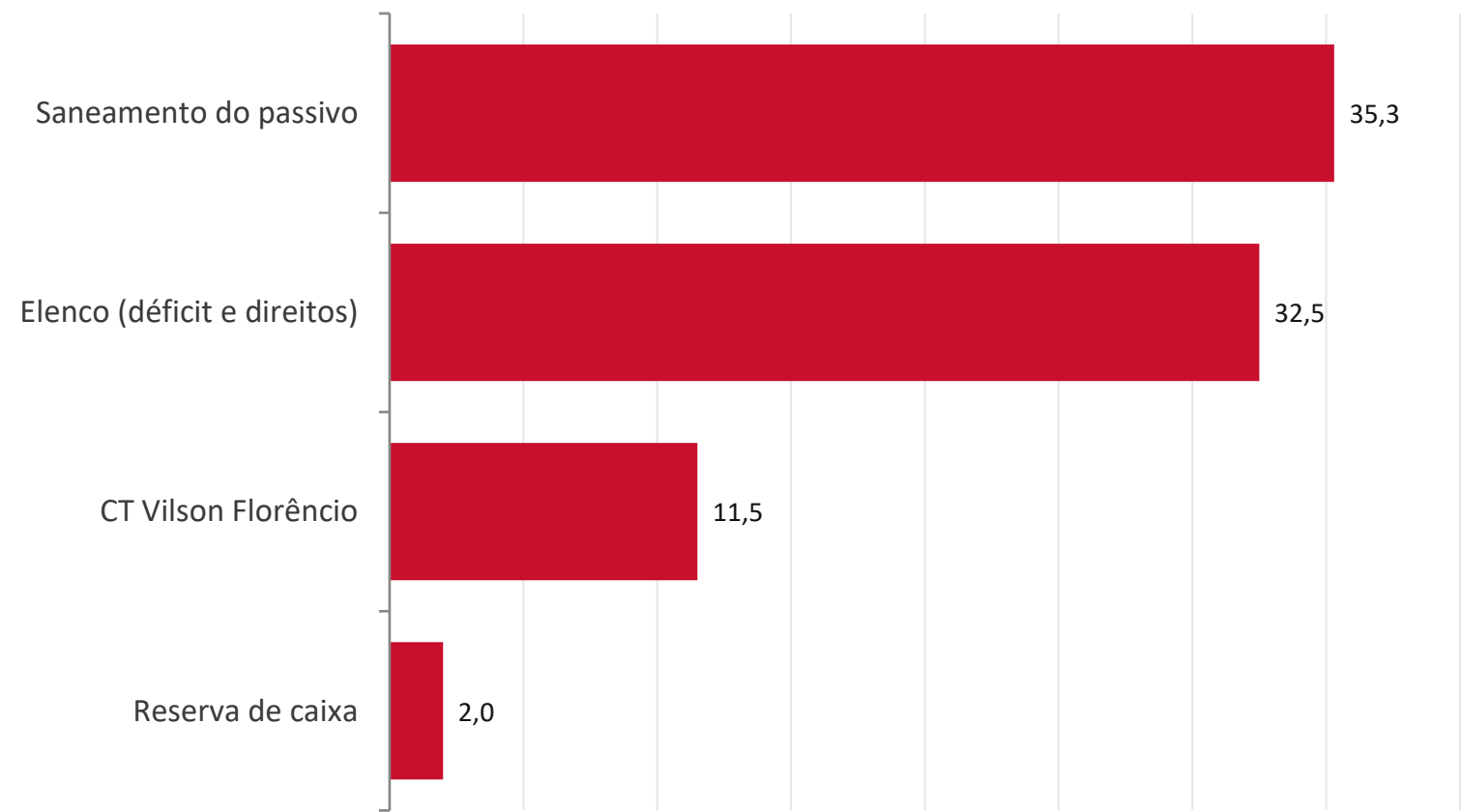
**-R\$ 0,4 mi**

déficit-meta de 2028.

Alavancas: +R\$ 1,15 mi de receita em 2027 (com o Associado Empresarial como principal vetor) e -R\$ 450 mil/ano em administrativo e CT.

O residual de R\$ 1,3 mi em dois anos vem de mútuos de associados aprovados pelo Conselho.

# Com a SAF: metade do aporte saneia o passivo; a outra metade vira elenco e CT



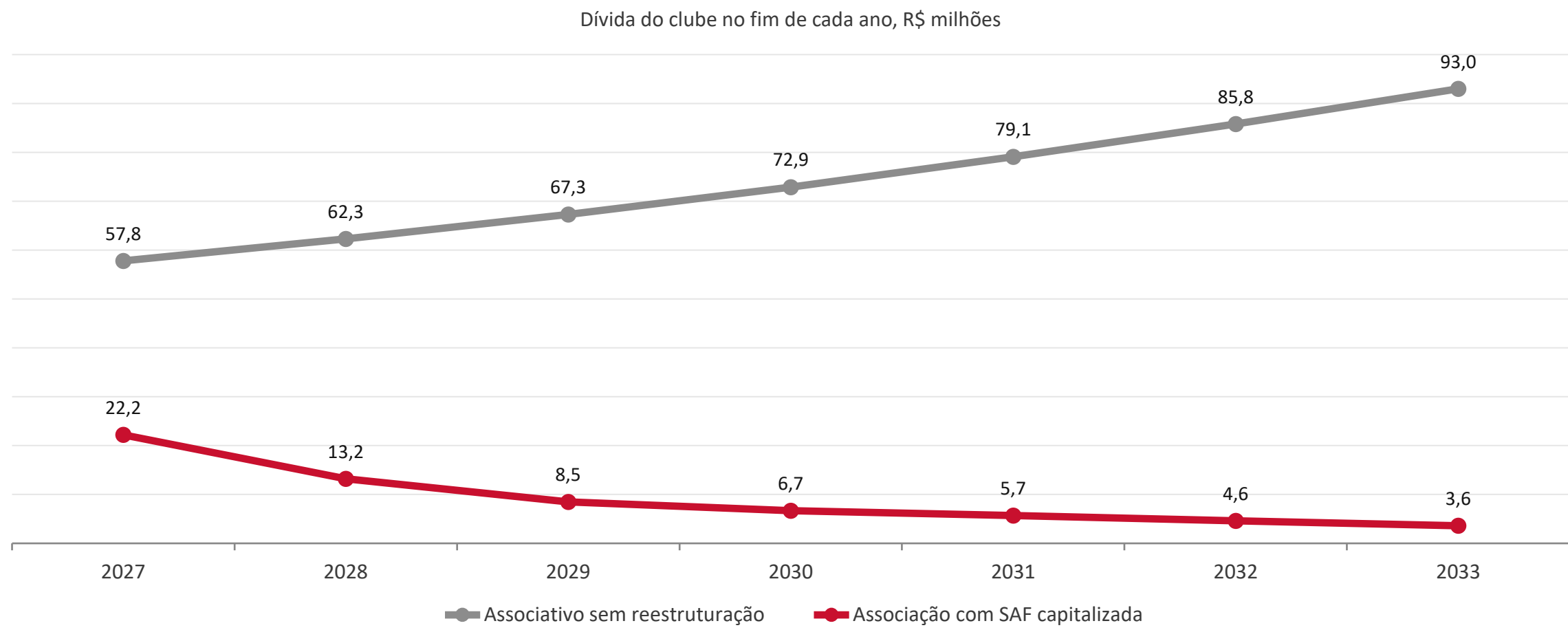
**R\$ 70,6 mi**

de aporte mínimo de 2027 a 2030.

Usos brutos de R\$ 81,3 mi, menos R\$ 10,6 mi gerados pela própria SAF em 2031-2033. A SAF não assume a dívida antiga (art. 9º).

# Em 2033: R\$ 93 mi de dívida ou R\$ 3,6 mi

*(“o papel aceita tudo”... mas, sem inventar número, essa é a realidade de receitas e despesas dos últimos 10 anos)*



# Regra de alocação: quanto de cada real vai para cada área

| Área                        | Associativo 2027 (meta) | SAF 2028 | Regra                                                                          |
|-----------------------------|-------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Futebol profissional        | 45%                     | 56%      | Até 60% da receita operacional no associativo; até 70% na SAF a partir de 2029 |
| Categorias de base          | 11%                     | 15%      | Mínimo de 10% do custo total, protegido de cortes                              |
| CT e estrutura              | 16%                     | 10%      | Manutenção preventiva antes de investimento novo                               |
| Administrativo e governança | 22%                     | 14%      | Queda progressiva; terceirizar o que não é atividade finalística               |
| Operação de jogos           | 6%                      | 5%       | Custo por jogo acompanhado jogo a jogo                                         |

# Indicadores do Programa 2

| Indicador                       | Linha de base              | Meta 2027                     | Meta 2028             |
|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Resultado operacional (sem SAF) | -R\$ 3,1 mi                | -R\$ 1,0 mi                   | -R\$ 0,4 mi           |
| Custo operacional mensal        | R\$ 400 mil                | R\$ 250 a 300 mil             | dentro do orçamento   |
| Salários e encargos em atraso   | R\$ 2,9 mi (jun/26)        | zero novos a partir de mar/27 | zero                  |
| Recuperação judicial            | sem pagamento desde jan/26 | aditada e adimplente          | adimplente            |
| Transação tributária            | não iniciada               | protocolada                   | assinada              |
| Dívida total do clube           | R\$ 50,7 mi                | R\$ 22,2 mi (com SAF)         | R\$ 13,2 mi (com SAF) |

# P3

## Futebol

Identidade, modelo de negócio, política de elenco e base como unidade de negócio.



# Diagnóstico do futebol: muito gasto, pouco ativo

**R\$ 16,8 mi**

de custos do futebol em 2025, o triplo da receita do campo

**1 ponto**

em 6 jogos no Catarinense 2026, com rebaixamento

**1ª fase**

eliminação na Série D 2026, pelo saldo de gols

**2º lugar**

na Copa SC 2026 após 6 rodadas, ainda com chance de vaga nacional

O futebol nunca teve um modelo de negócio institucionalizado: cada gestão monta o elenco do zero, a base não abastece o profissional e quase nenhum atleta gera receita de venda.

# Projeto 3.1 · Identidade e modelo de jogo

## P3 · FUTEBOL

### Objetivo

**Definir um jeito JEC de jogar e de formar, que una base e profissional e não mude a cada treinador.**

### Diagnóstico

Sem referência própria, cada comissão técnica impõe seu modelo, o perfil de atleta muda a cada janela e a base forma jogadores para um time que não existe. A identidade precisa ser construída com quem fez a história do clube.

### Entregas

- Escuta de ex-atletas, ex-técnicos, jornalistas e torcedores, conduzida com o Conselho de Ídolos
- Documento norteador: princípios de jogo e perfil de atleta por posição
- Modelo de jogo comum do sub-15 ao profissional
- Critério de escolha de treinador alinhado ao documento
- Política de formação de ídolos e uso de imagem

**Documento norteador aprovado**

**mar/2027**

**Categorias com o mesmo modelo de jogo**

**100% em 2028**

**Avaliação anual pelo Conselho de Ídolos**

**1 por ano**

# Projeto 3.2 · Modelo de negócio do futebol

## P3 · FUTEBOL

### Objetivo

**Transformar o futebol num sistema que gera resultado esportivo e econômico ao mesmo tempo.**

### Diagnóstico

O futebol funciona como centro de custo: contrata para o campeonato da vez, não desenvolve ativos e depende de venda ocasional. Em 2025, a venda de direitos rendeu R\$ 0,27 mi e a solidariedade FIFA, R\$ 0,40 mi.

### Entregas

- Orçamento protegido por regra de alocação e teto de folha
- Elenco em três camadas: experientes, jovens com potencial e base
- Estrutura de análise, captação e venda de atletas
- Contratos com percentual de direitos econômicos em jovens contratados
- Metas esportivas e econômicas por temporada

**Receita com atletas (venda e solidariedade)**

**R\$ 0,3 mi (2027) a R\$ 0,8 mi (2028, SAF)**

**Folha do profissional / receita**

**até 60% (associativo)**

**Atletas com direitos do clube no elenco**

**50% em 2028**

# Três premissas do modelo de negócio do futebol

## 1 Orçamento organizado

O futebol recebe uma fatia fixa da receita, definida antes da temporada. Dirigente estatutário não negocia salário de atleta.

## 2 Elenco equilibrado

Experientes que dão resultado, jovens com potencial de mercado e atletas da base, sempre nas três camadas.

## 3 Ativos que geram valor

Estrutura técnica e científica para desenvolver, valorizar e vender atletas no momento certo.

# Política de elenco para 2027

| Item                         | Sem SAF                                             | Com SAF                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Tamanho do elenco            | Cerca de 26 atletas                                 | Cerca de 30 atletas                                  |
| Folha mensal do profissional | Até R\$ 230 mil (mar a nov)                         | R\$ 450 mil (ano todo - base do elenco)              |
| Composição                   | 8 experientes · 10 jovens com potencial · 8 da base | 10 experientes · 12 jovens com potencial · 8 da base |
| Vigência dos contratos       | Março a novembro, alinhada ao calendário            | Até dois anos para jovens com potencial              |
| Remuneração variável         | Bônus por acesso e por título da Copa SC            | Bônus por acesso e metas de minutagem da base        |
| Meta esportiva               | Título da Série B estadual                          | Títulos da Série B estadual e da Copa SC             |

# Política de contratação e venda de atletas

## 1 Comitê de contratações

Executivo de futebol, treinador, análise de desempenho e captação decidem juntos. Toda decisão fica registrada.

## 2 Critérios objetivos

Desempenho nas últimas temporadas, adequação ao modelo de jogo, histórico físico e conduta dentro e fora de campo.

## 3 Teto por faixa salarial

Cada faixa tem limite e número de vagas; ninguém entra acima do teto sem aprovação do Comitê executivo.

## 4 Direitos econômicos

Jovens contratados chegam com percentual de direitos para o JEC, ou com opção de compra.

## 5 Venda com reposição

Atleta só é vendido com substituto definido e sem desmontar a equipe no meio da competição.

## 6 Empréstimo para desenvolver

Jovens sem minutagem vão a clubes parceiros com acompanhamento e cláusula de retorno.

# Análise de desempenho e captação: decisões com dados

## Análise de desempenho

- Plataforma de dados de jogos e treinos compartilhada por base e profissional
- Relatório de cada adversário e de cada atleta após cada jogo
- Indicadores físicos e técnicos por posição
- Banco histórico do clube, que não sai com a comissão

## Captação

- Mapa de talentos de Joinville e região, com seletivas periódicas
- Lista-alvo por posição, revisada a cada janela
- Protocolo técnico e comportamental para aprovar e dispensar
- Relação próxima com as famílias para reduzir a ação de agentes

# Núcleo de saúde e performance, compartilhado entre base e profissional

## 1 Fisiologia e preparação

Controle de carga e prevenção de lesões, com protocolos únicos para todas as categorias.

## 2 Medicina e fisioterapia

Departamento médico integrado, com histórico clínico de cada atleta desde a base.

## 3 Nutrição

Planos alimentares para atletas e alojados, com cardápio do CT supervisionado.

## 4 Psicologia do esporte

Acompanhamento de atletas em transição para o profissional e em recuperação de lesão.

# Organograma do futebol: profissional e livre de interferência política



Integração completa entre base e profissional: o coordenador da base participa do comitê de contratações.

# Metas esportivas por temporada

| Temporada         | Sem SAF                                                                  | Com SAF                                                           |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 2026 (reta final) | Título da Copa SC: vaga na Série D 2027                                  | Idem                                                              |
| 2027              | Título da Série B estadual e acesso; semifinal da Copa SC                | Títulos da Série B estadual e da Copa SC; vaga na Série D de 2028 |
| 2028              | Entre os seis do Catarinense; final da Copa SC e vaga nacional para 2029 | Semifinal do Catarinense; acesso à Série C de 2029                |
| Base              | 3 atletas por ano integrados ao profissional                             | 5 atletas por ano integrados ao profissional                      |

# Projeto 3.3 · Base como unidade de negócio

## P3 · FUTEBOL

### Objetivo

**Formar atletas da região de Joinville com padrão próprio, para abastecer o profissional e gerar receita.**

### Diagnóstico

A base mudou de gestão várias vezes, não tem padrão de formação e entrega poucos atletas ao profissional. A região tem um ativo pouco aproveitado: o futsal forte do próprio JEC e uma rede grande de escolinhas.

### Entregas

- Caderno técnico por categoria, do sub-11 ao sub-20
- Transição estruturada do futsal para o campo
- Captação regional com polos e escolas parceiras
- Formação integral: escola, saúde e assistência social
- Certificado de clube formador da CBF

**Atletas da base no profissional**

**3 por ano (sem SAF) · 5 (com SAF)**

**Receita com venda e solidariedade**

**R\$ 0,3 a 0,8 mi por ano**

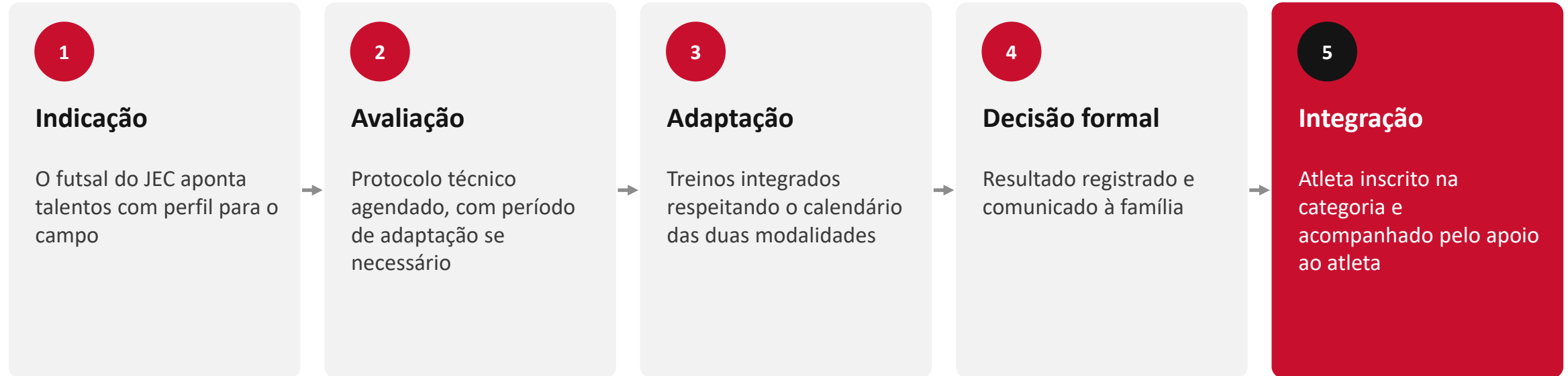
**Certificado de clube formador**

**obtido em 2027**

# Caderno técnico: o que cada faixa precisa entregar

| Faixa           | Foco                                      | Entrega esperada                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Sub-11 a sub-14 | Formação técnica e gosto pelo jogo        | Base talentosa estável, com a menor rotatividade possível nas categorias seguintes |
| Sub-15 e sub-17 | Modelo de jogo do JEC e preparação física | Atletas aptos às competições estaduais e nacionais da categoria                    |
| Sub-20          | Transição para o profissional             | Atletas prontos para treinar com o elenco principal e disputar minutos             |
| Transição       | Estreia e primeiro contrato profissional  | Piso salarial definido e saída planejada do alojamento                             |

# Do futsal ao campo: aproveitar uma força que o JEC já tem



O futsal fica na associação também com a SAF. Um acordo entre clube e SAF formaliza o fluxo de atletas e a divisão de direitos de formação.

# Captação regional: escolas e polos alimentam a base

## **Escolas de futebol franqueadas**

Relacionamento com crianças e famílias; receita de franquia

## **Polos de excelência regionais**

Mini-CTs com um ou dois campos; observação contínua

## **Seletivas e parceiros oficiais**

Protocolo técnico, contratos assinados pelo jurídico

## **Categorias de base do JEC**

Sub-11 ao sub-20, com caderno técnico

# Formação integral: o atleta da base é, antes, um estudante

## 1 Escola

Matrícula e frequência acompanhadas; parceria com escolas de Joinville e região.

## 2 Saúde

Atendimento médico, odontológico e psicológico; seguro de vida para todos os atletas em formação.

## 3 Assistência social

Acompanhamento da situação familiar e da adaptação de quem vem de fora.

## 4 Alojamento

Ambiente adequado, monitor em tempo integral e regras claras de convivência.

## 5 Profissionalização

Alternativas de carreira para quem não seguir no futebol, com cursos e parcerias.

## 6 Conduta

Código de conduta assinado por atletas e famílias, com integridade e apostas no conteúdo.

# Retorno econômico da base

1

## Contrato profissional

Piso definido para quem estreia no profissional, com saída planejada do alojamento.

2

## Clube formador

Certificado da CBF, que protege o clube na negociação do primeiro contrato.

3

## Solidariedade FIFA

5% das transferências internacionais vão aos clubes que formaram o atleta; o JEC recebeu R\$ 0,4 mi em 2025.

4

## Venda planejada

Janela de venda definida no planejamento, com percentual de revenda nos contratos.

# Projeto 3.4 · Infraestrutura do futebol

## P3 · FUTEBOL

### Objetivo

**Dar ao CT Vilson Florêncio condições de formar atletas e de treinar um elenco de acesso.**

### Diagnóstico

O CT tem dois campos e estrutura de apoio antiga. Sem SAF, só há caixa para manutenção. Com a SAF, há R\$ 9,5 mi previstos em três anos, e os imóveis continuam do clube, cedidos em uso.

### Entregas

- Plano de manutenção preventiva (sem SAF)
- Terceiro campo para a base (com SAF)
- Alojamento, academia e departamento médico modernizados
- Contrato de cessão de uso do CT com obrigação de investir
- Retorno à Arena após a troca do gramado

### Capex no CT (com SAF)

**R\$ 4,0 mi em 2027 · R\$ 3,5 mi em 2028**

### Terceiro campo

**em uso em 2027 (com SAF)**

### Custo de manutenção do CT

**até R\$ 1,0 mi por ano (sem SAF)**

# Indicadores do Programa 3

| Indicador                                 | Meta 2027                  | Meta 2028                                   |
|-------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|
| Resultado esportivo                       | Título da Série B estadual | Série A estadual e vaga nacional na Série D |
| Folha do profissional / receita (sem SAF) | até 60%                    | até 60%                                     |
| Atletas da base no profissional           | 3 (sem SAF) · 5 (com SAF)  | 4 (sem SAF) · 8 (com SAF)                   |
| Receita com atletas                       | R\$ 0,3 mi                 | R\$ 0,4 a 0,8 mi                            |
| Documento norteador de identidade         | aprovado em março          | aplicado em todas as categorias             |
| Certificado de clube formador             | obtido                     | mantido                                     |
| Lesões musculares por 1.000 horas         | medir a linha de base      | -20% sobre 2027                             |

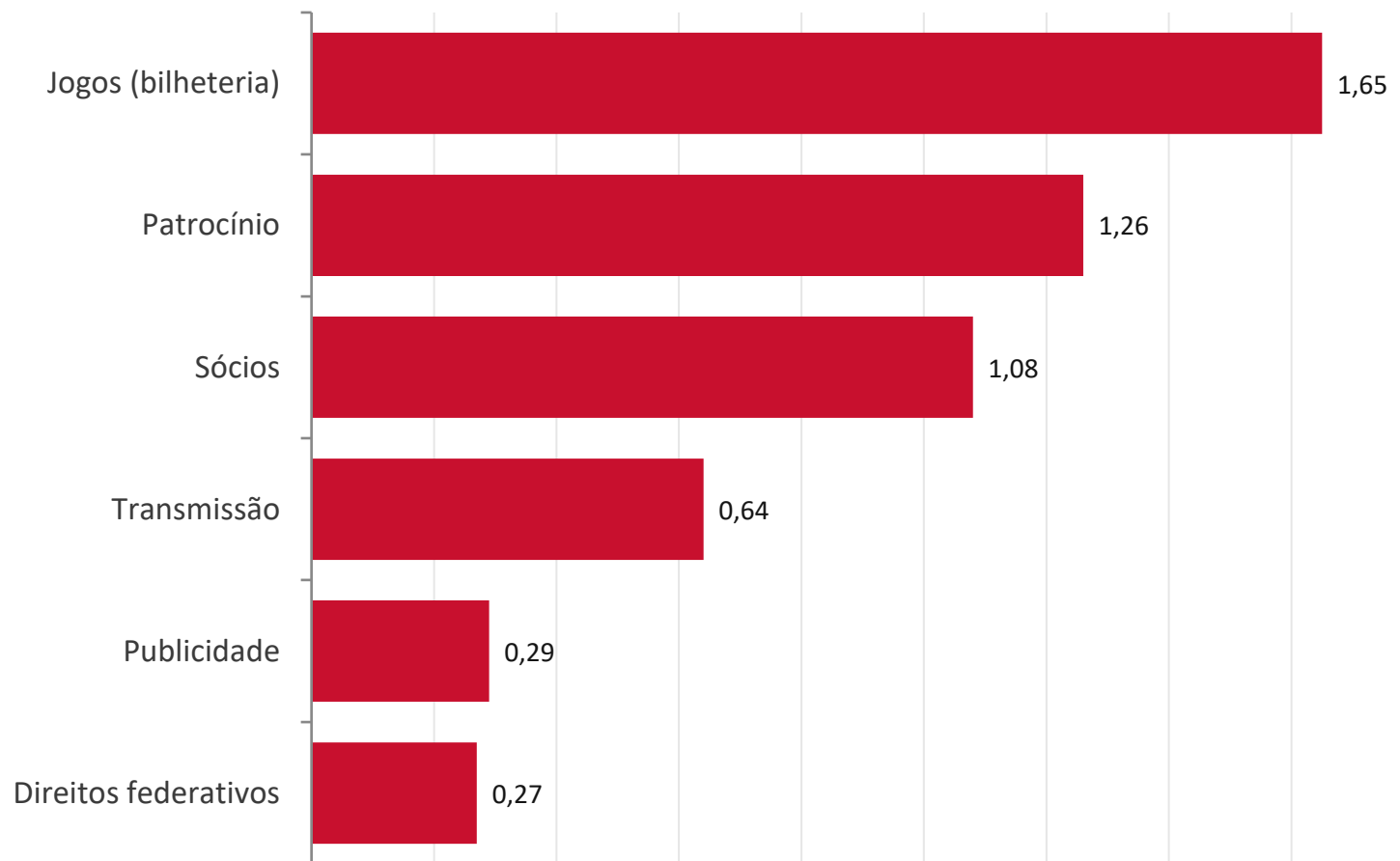
# P4

## Receitas, torcedor e associado empresarial

Transformar o engajamento da comunidade em receita recorrente, menos dependente do resultado em campo.



# A receita do futebol de campo em 2025: R\$ 5,2 mi, concentrada em jogo e sócio



**53%**

da receita vem de bilheteria e sócios, os dois itens que mais caem quando o time perde.

A receita com empresas (patrocínio e publicidade) é de R\$ 1,5 mi e depende de poucos contratos.

# Metas de receita do plano associativo para 2027 e 2028

| Alavanca (R\$ mil/ano)                      | 2027   | 2028   | Como                                                                  |
|---------------------------------------------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| Associado Empresarial e patrocínio regional | +400   | +600   | Pequenos negócios como sócios do JEC; cotas regionais escalonadas     |
| Sócio-torcedor                              | +300   | +300   | Relançamento com planos por faixa de renda e anistia de inadimplentes |
| Licenciamento e escolas                     | +150   | +150   | Franquia das escolas de futebol; novas linhas de produto              |
| Venda de atletas da base                    | +200   | +200   | Vitrine da base no profissional; solidariedade FIFA                   |
| Arena e eventos                             | +100   | +100   | Camarotes, eventos corporativos e naming de espaços                   |
| Total incremental                           | +1.150 | +1.350 | Sobre a base de R\$ 2,9 mi (2027) e R\$ 4,9 mi (2028)                 |

ASSOCIADO EMPRESARIAL JEC

# Cada pequeno negócio de Joinville pode ser sócio do JEC.

A empresa paga uma mensalidade acessível e recebe ingressos, visibilidade e clientes. O torcedor ganha uma rede de vantagens no comércio da cidade. O clube ganha receita recorrente e uma comunidade empresarial engajada.



Conceito proposto pela chapa Todos Somos JEC

# Por que pequenos negócios

## 1 Escala

Joinville tinha 52 mil MEIs no fim de 2021, número que dobrou em cinco anos. Mil empresas sócias seriam cerca de 2% desse universo.

## 2 Recorrência

Mensalidade de empresa cancela menos que ingresso avulso: a decisão é comercial, não só emocional.

## 3 Menos dependência do campo

O valor para a empresa é cliente e visibilidade. Isso reduz a oscilação da receita com o resultado esportivo.

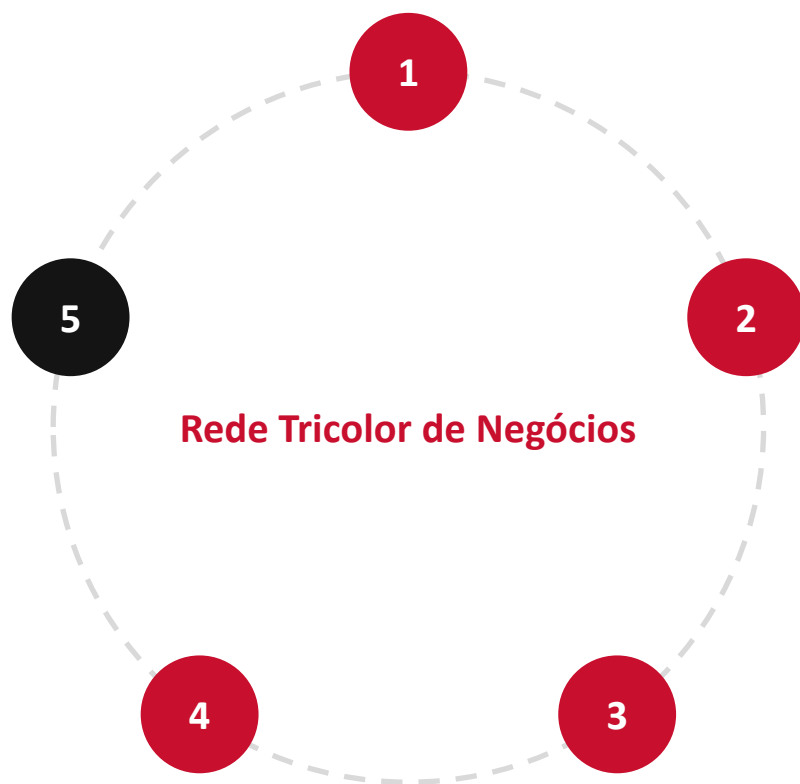
## 4 Comunidade

O comércio local vira vitrine do JEC todos os dias, não só em dia de jogo.

# Categorias do Associado Empresarial

| Categoria    | Para quem       | Mensalidade | Principais benefícios                                                                   |
|--------------|-----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Empreendedor | MEI             | R\$ 89      | 2 ingressos por jogo em casa; selo digital de Empresa Sócia; perfil na Rede Tricolor    |
| Comércio     | Microempresa    | R\$ 249     | 4 ingressos; selo de vitrine; destaque mensal coletivo nas redes; encontros de negócios |
| Empresa      | Pequena empresa | R\$ 590     | 8 ingressos; nome no painel das Empresas Sócias na Arena; 1 ação de ativação por ano    |
| Parceira     | Média empresa   | R\$ 1.490   | 20 ingressos cobertos; camarote coletivo em 2 jogos; naming de um jogo da base          |

# A Rede Tricolor de Negócios: um ciclo que se retroalimenta



- 1 Empresa vira sócia**  
paga a mensalidade e oferece vantagem ao torcedor
- 2 Torcedor-sócio compra na rede**  
com desconto ou cashback
- 3 Empresa ganha clientes**  
e mede o retorno pelo relatório do clube
- 4 Empresa renova e sobe de categoria**  
e indica outras empresas
- 5 Clube reinveste**  
em benefícios, futebol e base

# Caminhos para o Associado Empresarial: adesão em cinco passos

1

## Cadastro

CNPJ e escolha do plano no site, em minutos

2

## Kit de boas-vindas

Selo digital e físico, certificado e perfil na rede

3

## Ativação

A empresa publica sua oferta para os sócios-torcedores

4

## Relacionamento

Encontros mensais de negócios na Arena e eventos do clube

5

## Relatório

A cada trimestre, uso da oferta, ingressos e alcance

**Operação enxuta:** duas pessoas dedicadas, sistema de relacionamento (CRM), contrato padrão com nota fiscal e cobrança recorrente no cartão ou boleto. Forma para reter o movimento de “salvamento do JEC” iniciado em outubro de 2026 pelo Conselho Deliberativo.

# Canais de captação: chegar às empresas por quem já as reúne

## 1 ACIJ

Associação Empresarial de Joinville: lançamento conjunto e plano especial para associados.

## 2 CDL Joinville

Comércio de rua e shoppings: selo de vitrine e campanhas em datas do clube.

## 3 AJORPEME

Pequenas e médias empresas: rodadas trimestrais de negócios na Arena.

## 4 Sebrae/SC

Capacitação de MEIs e conteúdo sobre como aproveitar a rede.

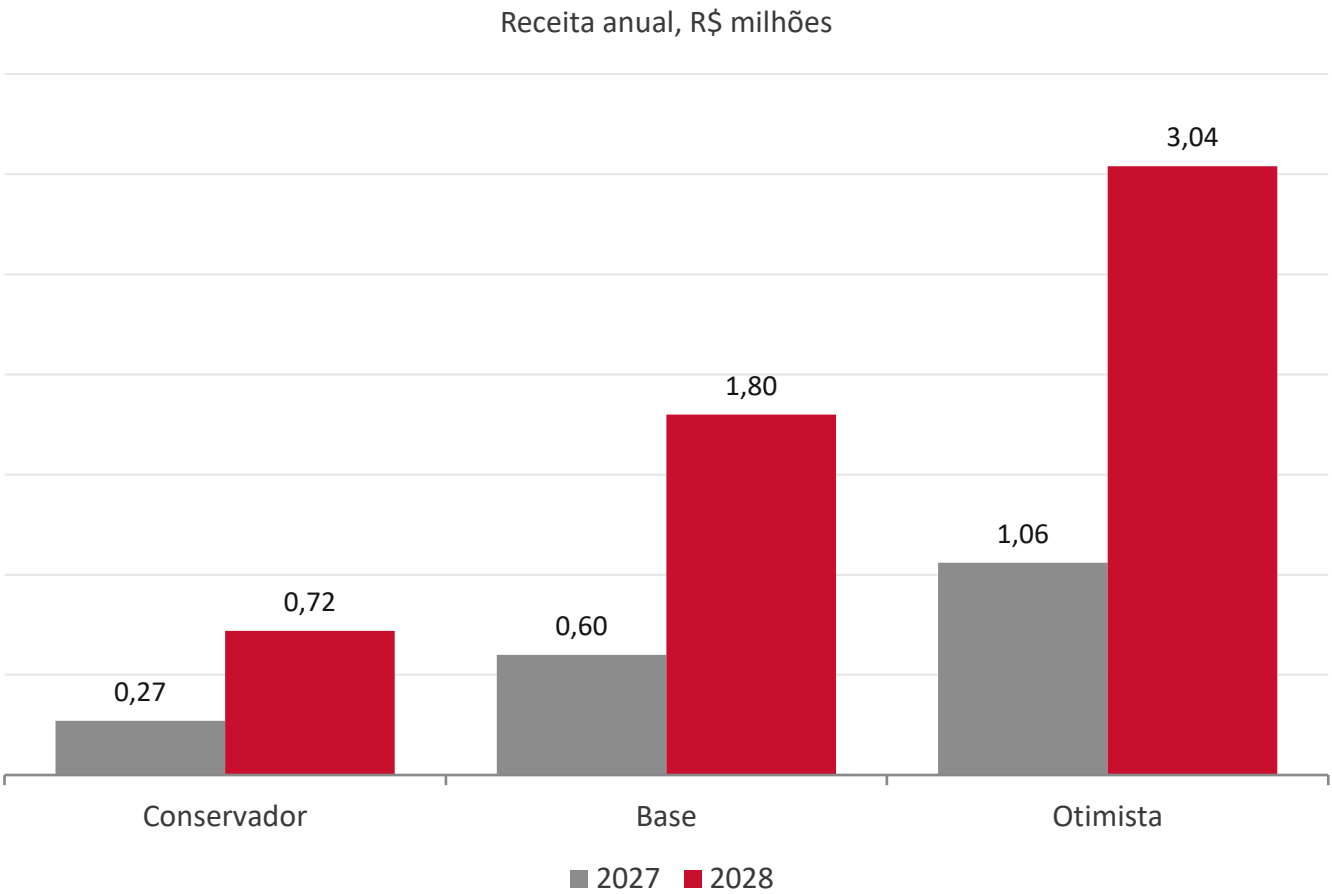
## 5 Torcedores empreendedores

Sócios-torcedores com CNPJ recebem convite direto e o primeiro mês grátis.

## 6 Patrocinadores atuais

Fornecedores e clientes dos patrocinadores entram como indicação.

# Projeção do Associado Empresarial: R\$ 0,6 mi em 2027 e R\$ 1,8 mi em 2028 no cenário-base



| Cenário     | Empresas dez/27 | Empresas dez/28 | Ticket médio |
|-------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Conservador | 300             | 500             | R\$ 150      |
| Base        | 500             | 1.000           | R\$ 200      |
| Otimista    | 800             | 1.500           | R\$ 220      |

Receita = média de empresas no ano × ticket × 12. O custo principal são ingressos já existentes e duas pessoas com CRM (cerca de R\$ 180 mil/ano).

Fonte: Premissas da chapa. Referência: sócios pessoas físicas renderam R\$ 1,08 mi em 2025 (Nota 19 das DF 2025).

# Como o Associado Empresarial funciona com e sem SAF

## Sem SAF

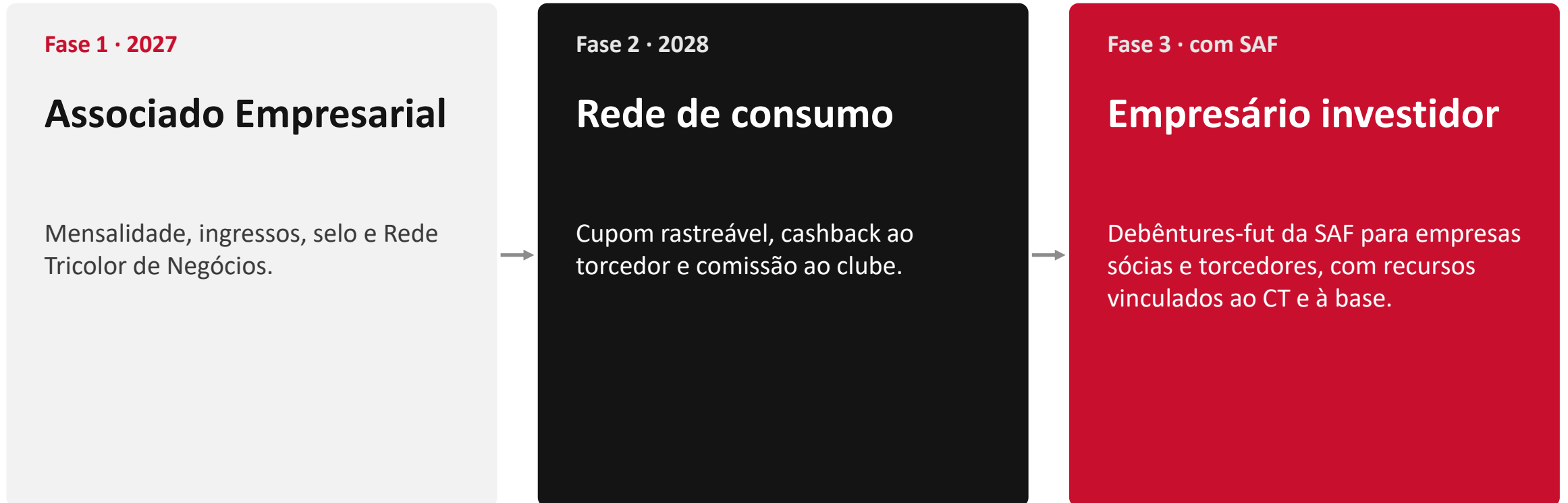
- Produto da Diretoria de Marketing da associação
- Meta: 500 empresas em dezembro de 2027
- Receita vai ao caixa operacional e à regra de alocação
- Relatório trimestral ao Conselho

## Com SAF

- Produto comercial do futebol, operado pela SAF
- Manutenção do programa e metas no termo de compromisso
- A carteira de empresas valoriza o clube na negociação
- Benefícios mínimos ao associado preservados no estatuto

Em qualquer cenário, o Associado Empresarial é contrato comercial: não dá direito a voto nem a cargo no clube. E gera senso de pertencimento.

# Do Associado Empresarial ao empresário investidor



# Sócio-torcedor: vender pertencimento, não só ingresso

## 1 Planos por faixa de renda

Entrada de baixo valor e planos família, com anistia para quem está inadimplente.

## 2 Rede de vantagens

Descontos nas empresas sócias: o benefício existe mesmo sem jogo.

## 3 Experiências

Treino aberto, tour na Arena, criança em campo e encontros com o Conselho de Ídolos.

## 4 Conhecer o torcedor

Cadastro completo e CRM para oferecer o produto certo a cada perfil.

# Patrocínio, Arena e match-day

## 1 Tabela única de propriedades

Preço baseado em audiência e público, com contrapartida entregue e relatório ao patrocinador.

## 2 Cotas regionais

Cotas menores para empresas de Joinville e região, complementares ao Associado Empresarial.

## 3 Arena Joinville

Imóvel municipal: negociar a permissão de uso e acompanhar o estudo de concessão com a Prefeitura (via SAF).

## 4 Dia de jogo

Abertura antecipada, área de alimentação local, ação das empresas sócias e programação para famílias.

## 5 Camarotes e eventos

Venda de camarotes por temporada e eventos corporativos em dias sem jogo.

## 6 Bilheteria inteligente

Preço por setor e adversário, venda antecipada e combos com o sócio-torcedor.

# Licenciamento, escolas, eventos e comunicação

## 1 Licenciamento híbrido

Parceiro de varejo opera lojas e loja online; o clube controla marca e catálogo e recebe royalties.

## 2 Escolas de futebol

Franquias com padrão do JEC: receita, captação de talentos e presença nos bairros.

## 3 Calendário de eventos

Doze eventos por ano com parceiros, como corrida do aniversário e Natal na Arena.

## 4 Comunicação digital

Conteúdo próprio, além do resultado: base, ídolos, empresas sócias e prestação de contas.

# Indicadores do Programa 4

| Indicador                         | Linha de base          | Meta 2027  | Meta 2028       |
|-----------------------------------|------------------------|------------|-----------------|
| Empresas no Associado Empresarial | -                      | 500        | 1.000           |
| Receita do Associado Empresarial  | -                      | R\$ 0,6 mi | R\$ 1,8 mi      |
| Sócios-torcedores adimplentes     | 2.169 (2024)           | 3.000      | 4.000           |
| Receita operacional (sem SAF)     | R\$ 2,9 mi (base 2027) | R\$ 4,1 mi | R\$ 6,3 mi      |
| Uso da oferta na Rede Tricolor    | -                      | medir      | +50% sobre 2027 |
| Renovação de empresas sócias      | -                      | -          | 80% ou mais     |

# P5

## Pessoas, processos e infraestrutura

Uma estrutura que funciona independentemente de quem esteja na diretoria.



# Pessoas: menos gente, mais preparo e metas claras

## 1 Estrutura enxuta

Três diretorias estatutárias; jurídico e comunicação integrados às diretorias, com apoio contratado.

## 2 Executivos remunerados

Executivo de futebol e gerente administrativo-financeiro com metas e contrato.

## 3 Plano de cargos

Funções, faixas salariais e critérios de promoção publicados.

## 4 Bônus por resultado

Remuneração variável ligada às metas do plano, não ao humor da diretoria.

## 5 Desenvolvimento

Capacitação anual em gestão esportiva, compliance e atendimento.

## 6 Clima

Pesquisa anual com funcionários e plano de ação a partir dela.

# Processos e sistemas: o que fica quando a gestão passa

## 1 Manual de processos

Compras, contratos, pagamentos e registro de atletas descritos e publicados.

## 2 Compras

Três cotações acima de um limite definido e contratos numerados.

## 3 Sistema de gestão

Financeiro, contratos e orçamento num só sistema, com conciliação mensal.

## 4 Gestão de contratos

Base única com vencimentos, multas e obrigações de cada contrato.

## 5 Auditoria

Auditoria independente anual e plano para eliminar as ressalvas de 2025.

## 6 Infraestrutura administrativa

Escritório integrado na Arena ou no CT, sem divisão por departamento.

# Indicadores do Programa 5

| Indicador                                   | Meta 2027             | Meta 2028          |
|---------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Manual de processos publicado               | 1º semestre           | revisado           |
| Ressalvas no parecer da auditoria           | reduzidas pela metade | nenhuma            |
| Contratos cadastrados na base única         | 100%                  | 100%               |
| Compras com três cotações (acima do limite) | 100%                  | 100%               |
| Pesquisa de clima                           | aplicada              | melhora sobre 2027 |

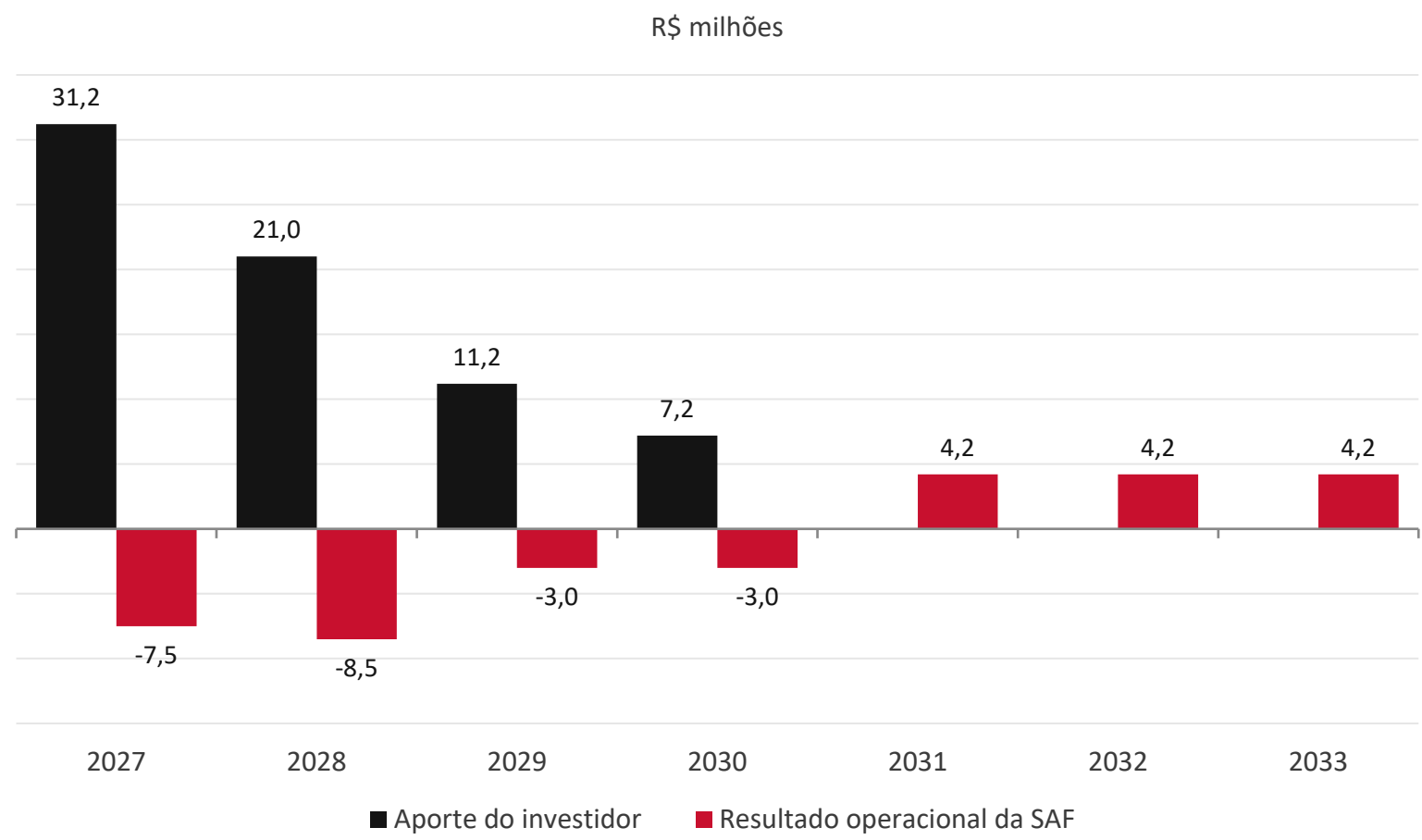
# 3

## Números, roteiro e riscos

Quanto custa, quando acontece e o que pode dar errado.



# Com a SAF: aporte de R\$ 70,6 mi até 2030 e autossuficiência em 2031



## 2031

primeiro ano em que a SAF cobre sozinho o futebol, o CT e o elenco, já na Série B.

Trajetória: Série B estadual (2027), Série D (2028), Série C (2029-2030) e Série B (2031).

# Roteiro de 24 meses por programa

|    | 4º tri 2026                     | 1º sem 2027               | 2º sem 2027          | 1º sem 2028           | 2º sem 2028           |
|----|---------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| P1 | Reforma e SAF assinada          | Comitê de Acompanhamento  | Relatório semestral  | Balanço sem ressalvas | Prestação de contas   |
| P2 | Caixa de 13 semanas             | Aditamento da RJ          | Transação tributária | Zero atraso           | Déficit de R\$ 0,4 mi |
| P3 | Copa SC 2026                    | Identidade e elenco       | Acesso e Copa SC     | Série A estadual      | Vaga nacional         |
| P4 | Pré-venda Associado Empresarial | Lançamento com ACIJ e CDL | 500 empresas         | Rede de consumo       | 1.000 empresas        |
| P5 | Estrutura enxuta                | Manual de processos       | Sistema de gestão    | Plano de cargos       | Clima e auditoria     |

# Matriz de riscos

| Risco                                                 | Probabilidade | Impacto    | Resposta                                                                            |
|-------------------------------------------------------|---------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Pedido de falência por atraso na recuperação judicial | Alta          | Fatal      | Reunião com o Administrador Judicial na 1ª semana, aditamento e financiamento-ponte |
| Judicialização do contrato da SAF anterior            | Alta          | Alto       | Acordo prioritário e processo supervisionado pelo juízo da RJ                       |
| Nenhuma oferta no piso de R\$ 70,6 mi                 | Média         | Alto       | Universo ampliado de investidores; fechamento em março; plano associativo           |
| Investidor sem capacidade financeira                  | Média         | Muito alto | Due diligence, garantia bancária e conta vinculada                                  |
| Sem acesso em 2027                                    | Média         | Alto       | Orçamento de 2028 refeito com a base de 2027; prioridade à Copa SC                  |
| Adesão baixa ao Associado Empresarial                 | Média         | Médio      | Parcerias com ACIJ, CDL e AJORPEME; primeiro mês grátis; ajuste de preço            |
| Novos bloqueios judiciais                             | Alta          | Médio      | Acordos com credores trabalhistas fora da RJ                                        |

# Painel do mandato: dez indicadores-mestres

| Indicador                         | Meta 2027                    | Meta 2028                        |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| SAF assinada e aporte cumprido    | R\$ 31,2 mi                  | R\$ 21,0 mi                      |
| Dívida do clube                   | R\$ 22,2 mi (com SAF)        | R\$ 13,2 mi (com SAF)            |
| Resultado operacional sem SAF     | -R\$ 1,0 mi                  | -R\$ 0,4 mi                      |
| Recuperação judicial              | aditada e adimplente         | adimplente                       |
| Salários em atraso                | zero novos a partir de março | zero                             |
| Resultado esportivo               | título da Série B estadual   | Série A estadual e vaga nacional |
| Atletas da base no profissional   | 3 a 5                        | 3 a 5                            |
| Empresas no Associado Empresarial | 500                          | 1.000                            |
| Sócios-torcedores adimplentes     | 3.000                        | 4.000                            |
| Balanço auditado                  | ressalvas reduzidas          | sem ressalvas                    |

# Decisões pedidas ao Conselho Deliberativo

## 1 Reforma estatutária

Encaminhar à Assembleia a reforma com o capítulo da SAF e a diretoria enxuta.

## 2 Processo da SAF

Aprovar os termos de referência, os critérios e o piso de R\$ 70,6 mi até 2030.

## 3 Recuperação judicial

Autorizar o aditamento e o pedido ao juízo até 30/11.

## 4 Orçamento 2027

Aprovar o orçamento base-zero com teto de folha de 60% da receita.

## 5 Associado Empresarial

Aprovar o modelo e a pré-venda para 2027.

## 6 Conselho de Ídolos

Reconhecer o Conselho de Ídolos como órgão consultivo da gestão.

TODOS SOMOS JEC

# Salvar hoje. Reconstruir para sempre.

---

**Carlos Grendene, Presidente · Julio Cesar Vieira, Vice-Presidente**

Diretores: Bruno Eduardo Jerke, Luís Antônio Vieira de Castro, Dr. Maycon Truppel Machado, Diogo Veiga, Wilson Paul, Valdicir Kortmann