IRON CLUB

E-BOOK GRATUITO

O MAPA DOS 300 MILHÕES



As 8 decisões que constroem um **império**, para você aplicar na sua empresa

SOLDADO · COMANDANTE · GENERAL · IMPERADOR

EDSON SELES · fundador do Iron Club

IMPÉRIO NÃO SE HERDA. SE DECIDE.



As empresas que eu conduzo somam mais de R$ 300 milhões por ano.

Esse número não veio de sorte, de herança ou de um grande negócio. Veio de uma sequência de decisões, a maioria pouco comentada, porque quem toma esse tipo de decisão costuma estar ocupado construindo, e não ensinando.

Neste e-book, reuni as 8 decisões que, na minha experiência, separam uma empresa que fatura bem de uma empresa que cresce com lucro, se protege e ganha valor. Em cada uma, conto o que vivi, explico o que aprendi e mostro como aplicar na sua empresa.

Não importa o tamanho da sua empresa hoje. Cada decisão termina com dois passos:

ESTA SEMANA

Um primeiro passo simples, que dá para fazer já, mesmo com a rotina cheia.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

O passo maior, que muda a empresa de patamar.

Comece pelo primeiro. O segundo mostra para onde você está indo.

Leia com uma caneta na mão: este material foi feito para ser usado.

— EDSON SELES

EM QUE FASE DO IMPÉRIO VOCÊ ESTÁ?

Todo império passa pelas mesmas quatro fases. A diferença é quanto tempo o dono fica preso em cada uma.

FASE 1
SOLDADO

Você já tem time, mas ainda está na linha de frente de tudo. Passa o dia resolvendo urgências, e quase nada anda sem você. Se você para, a empresa para.

FASE 2
COMANDANTE

O time já cuida do dia a dia, mas as decisões importantes ainda passam pela sua mesa. A empresa cresce, só que na base do seu esforço, e o seu tempo virou o limite dela.

FASE 3
GENERAL

A empresa já tem estrutura, um bom time e alguns números na mão. O desafio agora é crescer sem perder margem nem controle.

FASE 4
IMPERADOR

A empresa funciona sem você no dia a dia. O seu trabalho passa a ser outro: capital, conselho, novos mercados e o valor do que você construiu.

COMO FUNCIONA O MAPA

No fim de cada decisão, marque a frase que mais combina com a sua empresa hoje. Cada frase vale de 0 a 3 pontos. No final, some tudo para descobrir em que fase você está e qual é o seu próximo passo. Responda pensando no que acontece de verdade, e não no que você gostaria que acontecesse: é isso que faz o mapa funcionar.

Em cada decisão, comece pelo passo **“Esta semana”**. O **“Nos próximos 90 dias”** é o que leva você para a próxima fase.



DECISÃO 01 PARA SEU IMPÉRIO

CADA VENDA É UM TIJOLO DO IMPÉRIO QUE O PROCESSO CONSTRÓI

Meu primeiro emprego foi de office boy, com 13 ou 14 anos, numa empresa de RH. Eu passava o dia entre cartório, banco e folha de pagamento. E reparei numa coisa que nunca mais esqueci: bastava um papel ficar parado na mesa de alguém para a empresa inteira esperar.

Toda venda percorre um caminho antes de virar dinheiro no caixa: alguém aprova, alguém entrega, alguém cobra. Se uma dessas etapas depende de uma pessoa só, o pedido para e espera por ela. É por isso que tanta empresa vende bem e, mesmo assim, vive com o caixa apertado: o dinheiro não está faltando na venda, está preso no caminho.

Processo é esse caminho desenhado, com uma regra clara para cada parada. Quando o vendedor sabe que pode dar até 5% de desconto sem perguntar a ninguém, a venda segue sem esperar por você. Some isso a todas as aprovações do mês e fica fácil entender por que é o processo, e não o esforço do dono, que faz uma venda se encaixar na outra.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Durante uma semana, anote cada vez que alguém do time parar o que está fazendo para esperar uma resposta sua. Só anote, sem tentar resolver ainda.
- [ ] No fim da semana, escolha as 3 situações que mais se repetiram e escreva uma regra para cada uma. Por exemplo: “desconto de até 5%, o vendedor decide sozinho”.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Desenhe o caminho de um pedido, do fechamento até o dinheiro entrar na conta, e conte quantos dias ele leva.
- [ ] Passe para alguém do time, com a regra por escrito, uma aprovação que hoje só você faz.
- [ ] Tente tirar um dia desse caminho por mês. Em um ano, o dinheiro de cada venda chega 12 dias antes.

Pontuação: quando alguém na empresa precisa de uma aprovação sua

0 PONTOS	A empresa para até eu responder.
1 PONTO	Eu respondo rápido, mas tudo ainda passa por mim.
2 PONTOS	As decisões do dia a dia têm regra e não passam por mim.
3 PONTOS	Sei quantos dias o dinheiro leva do fechamento até o caixa e acompanho isso todo mês.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 1: _____ DE 3



DECISÃO 02 PARA SEU IMPÉRIO

NO IMPÉRIO, INDECISÃO É O IMPOSTO MAIS CARO

Quando eu trabalhava na logística da TNT, um gestor americano me disse que eu tinha dois caminhos: virar diretor ou empreender. Escolhi empreender. Pedi demissão e passei três, quatro meses parado, decidindo o que fazer.

Toda decisão adiada tem um custo, mesmo que ele não apareça na DRE. Imagine uma contratação que traria R$ 50 mil por mês. Se ela fica três meses na gaveta, a empresa deixou de ganhar R$ 150 mil, e ninguém lançou esse valor em lugar nenhum. É um imposto invisível, cobrado todo mês.

Um jeito simples de decidir mais rápido é separar as decisões em dois tipos. As que têm volta, como testar um preço ou trocar um fornecedor, podem ser tomadas com 70% da informação: se der errado, você corrige no caminho. As que não têm volta, como trazer um sócio ou vender parte da empresa, merecem tempo, conversa e uma data para sair. O erro mais comum é tratar todas como se fossem do segundo tipo.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Escreva as 3 decisões que você está adiando. Ao lado de cada uma, responda: quanto eu perco por mês sem decidir isso?
- [ ] Escolha uma das três e decida até sexta-feira.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Liste todas as decisões paradas há mais de 30 dias e marque cada uma como “tem volta” ou “não tem volta”.
- [ ] As que têm volta, decida ainda nesta semana. Para as que não têm, marque uma data e defina com quem você vai decidir.

Pontuação: as decisões importantes da sua empresa

0 PONTOS	Tenho decisões grandes paradas há meses.
1 PONTO	Decido, mas demoro mais do que deveria.
2 PONTOS	Decido rápido tudo o que tem volta.
3 PONTOS	As decisões grandes têm data, responsável e alguém com quem eu decido.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 2: _____ DE 3



DECISÃO 03 PARA SEU IMPÉRIO

O FATURAMENTO ERGUE O IMPÉRIO, MAS A MARGEM O MANTÉM DE PÉ

Passei cerca de dez anos implantando sistema de gestão em siderúrgicas. Teve ano em que implantei em 10 ou 12 empresas, muitas com 300 a 500 funcionários. Vendo os números por dentro, entendi por que umas cresciam com controle e outras cresciam acumulando prejuízo. Foi dali que nasceu o método J.A.R.V.I.S., que uso até hoje.

Faturamento mostra o tamanho da empresa. Margem mostra quanto ela realmente ganha. Um exemplo: um produto vendido por R$ 100 pode custar R$ 60 para comprar ou produzir, mais R$ 12 de imposto, R$ 5 de frete e R$ 4 de comissão. Sobram R$ 19. Essa sobra é a margem de contribuição, e é com ela que você paga aluguel, salários e todo o resto.

Agora some os descontos, o prazo longo e o atendimento especial que alguns clientes grandes exigem. Não é raro descobrir que o cliente que mais compra é o que menos deixa. Por isso, quem cresce com lucro acompanha a margem produto por produto e cliente por cliente, e não só a média da empresa.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Pegue os 3 produtos ou serviços que mais vendem e faça a conta de cada um: preço de venda menos custo, imposto, frete e comissão. O que sobrar é a margem de contribuição.
- [ ] Se a conta da empresa e a sua conta pessoal ainda são a mesma, separe as duas.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Peça ao financeiro a margem de contribuição de cada produto e de cada cliente, e não só a média.
- [ ] Combine que a DRE gerencial, o resumo de quanto entrou, quanto saiu e quanto sobrou no mês, fique pronta até o dia 5.
- [ ] Para os clientes que deixam pouco ou nada, revise o preço ou reveja a relação.

Pontuação: a margem da sua empresa

0 PONTOS	Não sei quanto cada venda deixa de verdade.
1 PONTO	Sei a margem média da empresa.
2 PONTOS	Sei a margem de cada produto ou serviço.
3 PONTOS	Sei a margem por produto e por cliente, com a DRE pronta até o dia 5.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 3: _____ DE 3

Raio-X
EMPRESARIAL

Antes de seguir: onde o seu império está hoje?

Em poucos minutos, o Raio-X Empresarial dá uma nota de 0 a 100 para a gestão da sua empresa, mostra em que fase ela está e o que mais trava cada área.

EXEMPLO DE RESULTADO

Nota de gestão

54 /100

Fase da empresa

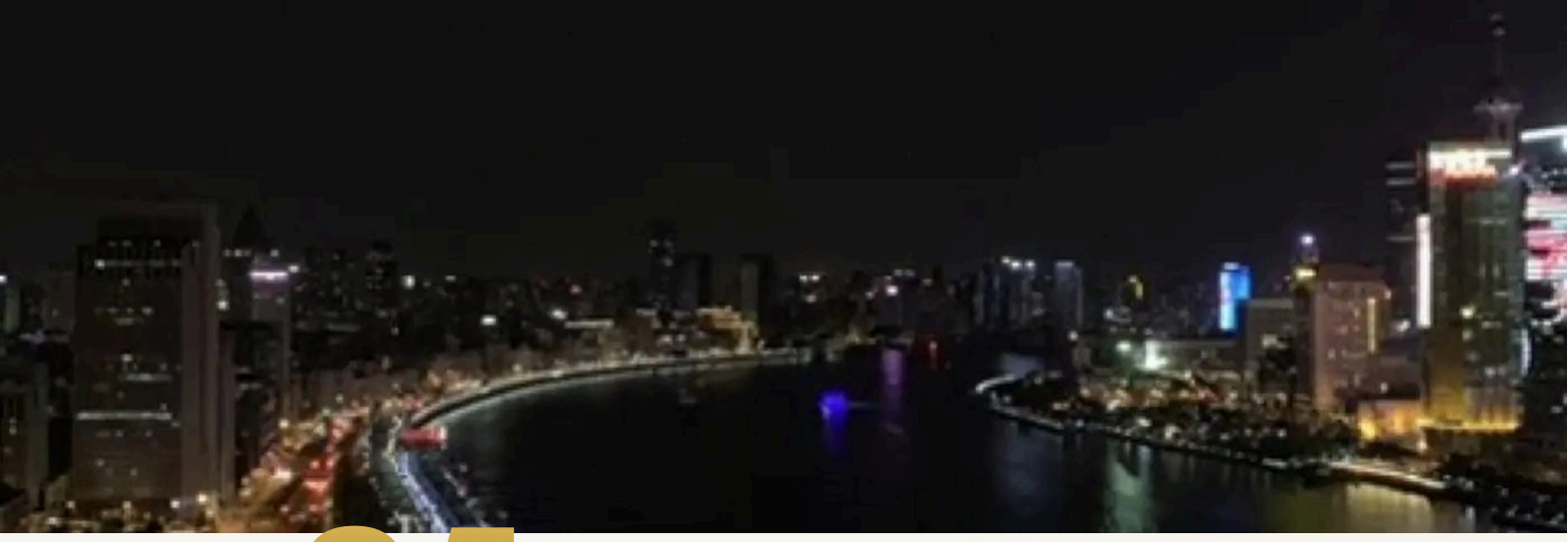
Em expansão

Nota por área

Financeiro	Crítico	38
Gestão	Atenção	63
Comercial	Atenção	42
Operação	Saudável	71

Fazer meu Raio-X Empresarial →

Gratuito, leva cerca de 5 minutos e o resultado sai na hora.



DECISÃO **04** PARA SEU IMPÉRIO

CLIENTE NOVO AMPLIA O TERRITÓRIO, MAS QUEM JÁ CONFIA ACELERA O IMPÉRIO

Há uns 20 anos, um amigo despachante aduaneiro me convidou para abrir uma trade em Itajaí. Eu não saí atrás de cliente novo. Comecei fazendo pequenas importações para quem já me conhecia e confiava no meu trabalho.

Conquistar um cliente novo custa caro: tempo de vendedor, visita, proposta, negociação e, muitas vezes, desconto para entrar. Vender mais para quem já compra de você custa bem menos, porque a confiança já existe. Mesmo assim, a maioria das empresas gasta quase toda a energia comercial com quem ainda não é cliente.

Uma pergunta ajuda a enxergar essa oportunidade: de tudo o que o seu cliente compra na sua área, quanto ele compra de você? Se ele gasta R$ 1 milhão por ano e R$ 200 mil ficam com você, existem R$ 800 mil na mesa com alguém que já confia na sua entrega. Crescer dentro da base não substitui buscar clientes novos, mas costuma ser o caminho mais rápido. E é também onde dá para reajustar preço com mais segurança, porque ali o valor da sua entrega já é conhecido.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Ligue para os seus 10 melhores clientes e pergunte o que mais eles compram, seja de quem for.
- [ ] Ofereça a pelo menos 3 deles alguma coisa a mais que você já sabe entregar.

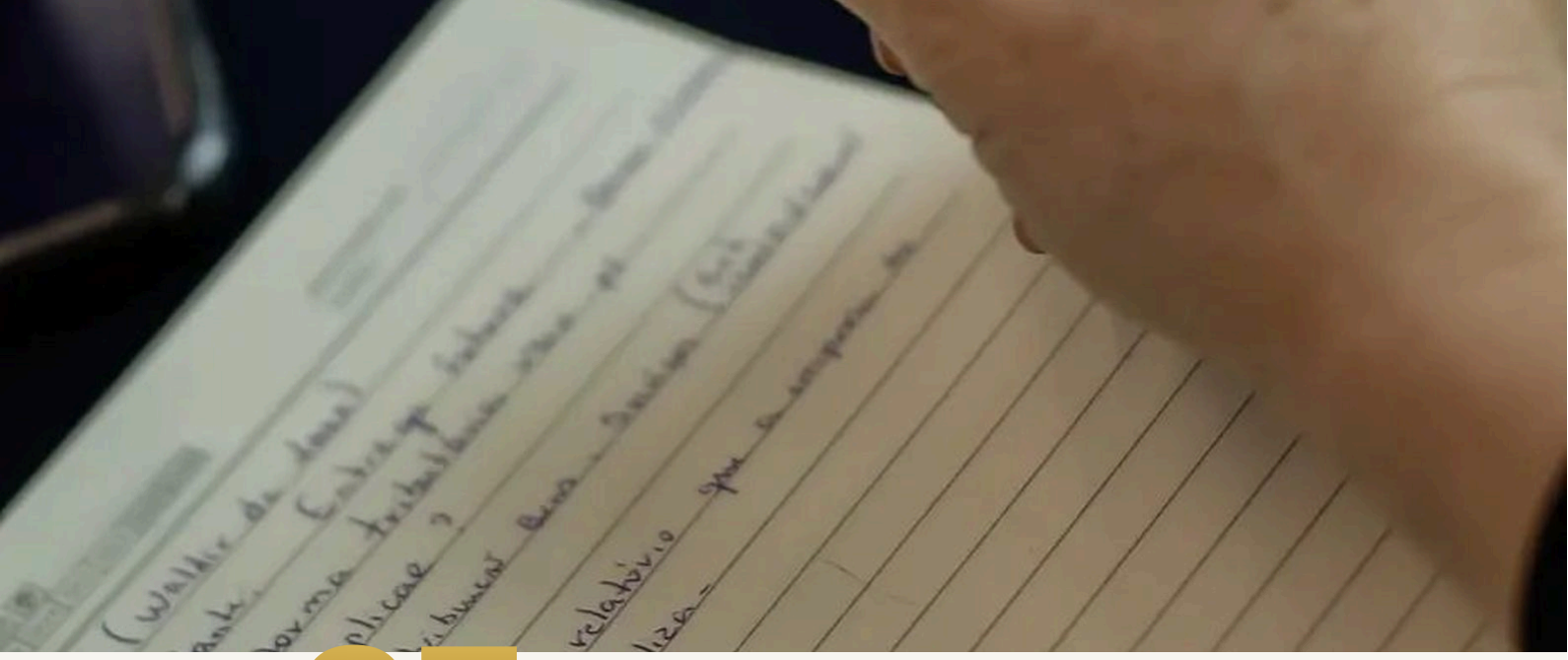
NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Liste os seus 20 maiores clientes e anote o que cada um compra de outros fornecedores.
- [ ] Monte uma oferta para cada um com o que ele ainda não compra de você.
- [ ] Nos 5 clientes que mais valorizam a sua entrega, teste um reajuste de preço.

Pontuação: crescer com quem já é seu cliente

0 PONTOS	Só consigo crescer conquistando cliente novo.
1 PONTO	Vendo de novo para quem já comprou, mas sem método.
2 PONTOS	Sei o que os meus melhores clientes compram de outros fornecedores.
3 PONTOS	Tenho uma oferta para crescer dentro de cada grande cliente e reajusto preço com método.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 4: _____ DE 3



DECISÃO **05** PARA SEU IMPÉRIO

IMPÉRIO NÃO TEM SÓCIO SEM CONTRATO

Tive sociedades que acabaram: uma durou dois anos e meio, outra pouco mais de três. Em 2020, um sócio de uma sociedade que não tinha contrato saiu e bloqueou as contas. Fiquei sem dinheiro nenhum e levei de 70 a 80 dias para me reerguer.

Enquanto a sociedade vai bem, ninguém sente falta de contrato. O problema aparece justamente nos momentos difíceis: uma crise de caixa, uma proposta de compra, um sócio que quer sair, uma doença ou um divórcio. Sem regras combinadas antes, cada um defende o seu lado, e a empresa fica no meio.

O acordo de sócios existe para responder essas perguntas enquanto todos ainda estão de acordo: quem decide o quê, como se desempata uma votação, quanto vale a parte de quem sai e o que acontece se alguém quiser vender. Ele não é sinal de desconfiança. É o que permite que a sociedade sobreviva a uma briga.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Se você tem sócio, sentem juntos nesta semana e coloquem no papel, mesmo que de forma simples: quem decide o quê, quanto cada um retira e o que acontece se um quiser sair.
- [ ] Se ainda não tem, decida desde já: sócio, só com contrato.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

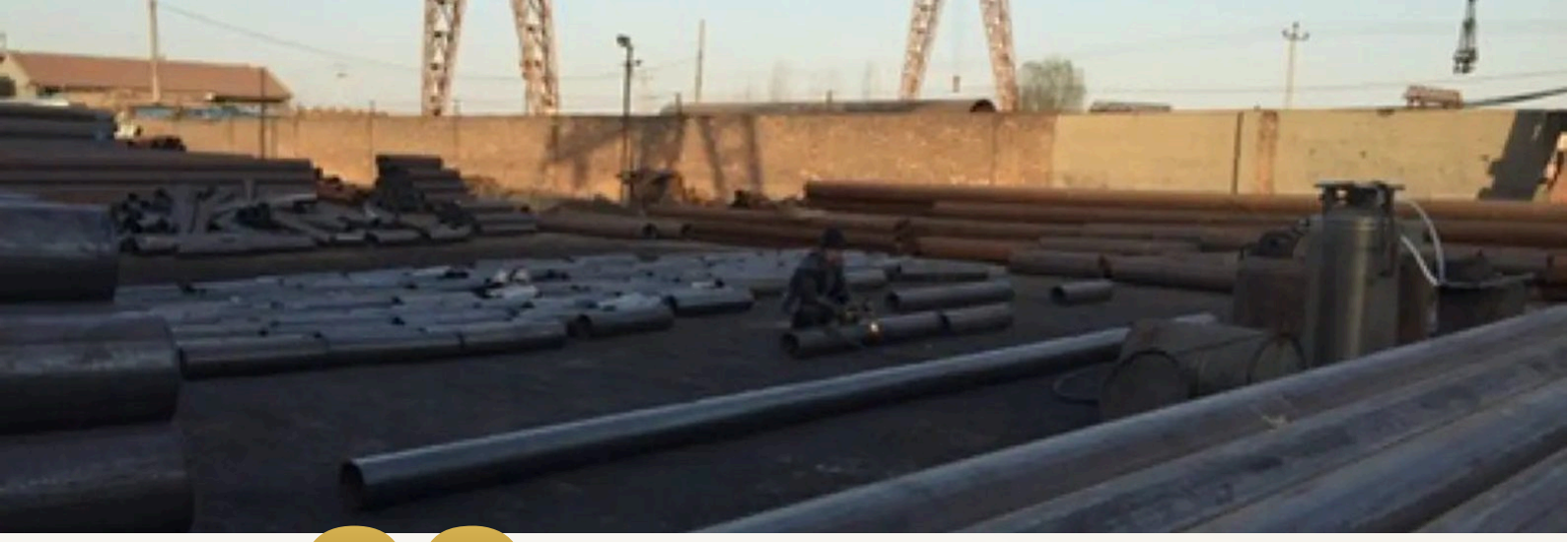
Faça com o seu advogado o acordo de sócios, o contrato que define as regras entre vocês, e deixe por escrito:

- [ ] O que acontece se um sócio quiser sair, e por qual preço. De preferência por uma fórmula definida antes, e não por negociação na hora.
- [ ] Quem decide o quê, e como se desempata.
- [ ] O que acontece em caso de morte, doença ou divórcio de um sócio.
- [ ] Se um sócio vender a parte dele, o outro pode vender junto? E pode ser obrigado a vender?

Pontuação: sociedade (sem sócio? marque a de 2 pontos se já decidiu que sócio só entra com contrato)

0 PONTOS	A minha sociedade não tem nada escrito.
1 PONTO	Tenho contrato social, mas sem regra de saída.
2 PONTOS	Tenho por escrito as regras de saída e de decisão.
3 PONTOS	Tenho acordo de sócios completo: saída, desempate, morte, doença e venda.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 5: _____ DE 3



DECISÃO 06 PARA SEU IMPÉRIO

CRESCER DEIXA A EMPRESA MAIOR, MAS O MÉTODO A TRANSFORMA EM IMPÉRIO

No meio de 2020, recomecei. Abri a Exo Comercial em outubro e a Vaio Comercial em 2021, dessa vez com estrutura desde o primeiro dia. Depois, um cliente me convidou para ser sócio numa indústria. Resisti, porque já tinha passado por uma sociedade difícil. Acabei aceitando com outra cabeça: começamos com duas ou três pessoas e crescemos aplicando o método desde o início.

Crescer sem método é como dirigir sem painel: dá para andar, mas você só percebe o problema quando o carro já parou. Na empresa, o painel são poucos números acompanhados toda semana, como caixa, vendas, margem e prazo de recebimento.

Três coisas fazem esses números funcionarem. Cada um tem um responsável, que explica quando ele sai do esperado. Eles são vistos sempre no mesmo dia, numa reunião curta. E as decisões passam a sair deles, e não da sensação do momento. Com isso, contratar, investir ou cortar deixa de ser aposta e passa a ser consequência do que os números mostram.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Escolha 3 números para olhar toda segunda-feira: quanto tem no caixa, quanto vendeu na semana e quanto tem para receber.
- [ ] Anote tudo numa planilha simples. Em um mês, você vai enxergar a empresa de outro jeito.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Escolha os 5 números que mostram se a empresa está saudável. Por exemplo: caixa, margem, vendas, prazo de recebimento e entregas no prazo.
- [ ] Defina um responsável para cada número.
- [ ] Marque uma reunião fixa de 60 minutos por semana só para olhar esses números.

Pontuação: os números da empresa

0 PONTOS	Olho o extrato do banco quando sobra tempo.
1 PONTO	Olho vendas e caixa de vez em quando.
2 PONTOS	Olho os números principais toda semana.
3 PONTOS	Cada número tem um responsável e uma reunião fixa toda semana.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 6: _____ DE 3



IRON CLUB

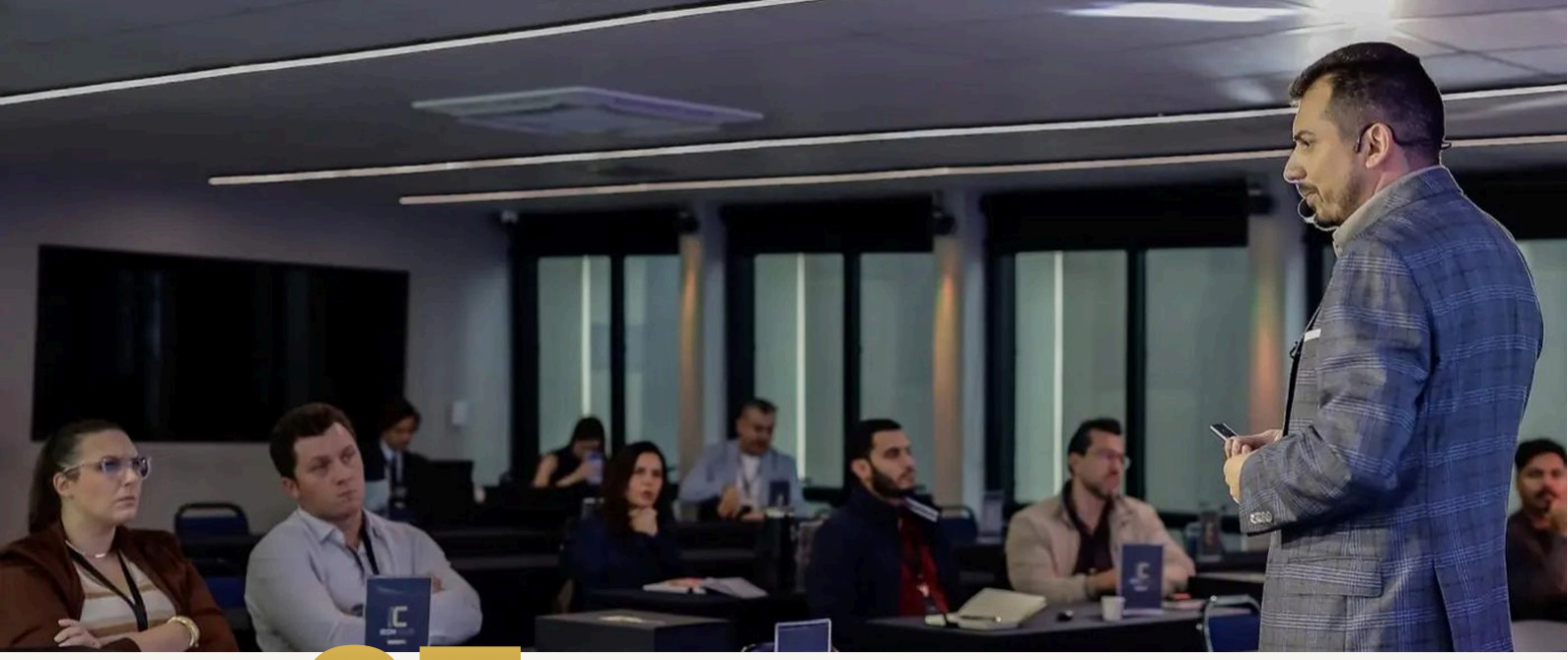
EM 1 DIA, SUA EMPRESA SAI DO CAOS COM UM PLANO PARA ESCALAR COM LUCRO EM 2026.

No Iron Club Summit III, em São Paulo, eu e mais cinco especialistas vamos aprofundar cada uma dessas decisões com quem está à frente de uma empresa. É um dia inteiro fora da operação, numa sala só de donos.

QUERO MEU LUGAR NO SUMMIT III

DATA	HORÁRIO	PARA
17 NOV. 2026 · SÃO PAULO	08H30 ÀS 20H30	EMPRESÁRIOS

MERCADO · FINANÇAS · VENDAS · CONEXÕES · GESTÃO · GOVERNA



DECISÃO **07** PARA SEU IMPÉRIO

NENHUM IMPERADOR GOVERNA SOZINHO

Como quase todo dono, eu decidia sozinho. Até que fui atrás de quem estava alguns degraus acima: fiz os cursos do G4 e entrei no G4 Club.

Quem decide sozinho enfrenta dois problemas. O primeiro é repetir erros que outros donos já cometeram e poderiam ter evitado. O segundo é que o time raramente diz ao dono o que ele não quer ouvir, porque depende dele.

Um conselho consultivo resolve as duas coisas. São duas ou três pessoas de fora, de preferência que já chegaram onde você quer chegar, que se reúnem com você uma vez por mês para discutir números e decisões. Como não dependem de você, falam com franqueza. E como já passaram pelo que você está vivendo, encurtam o seu caminho. No começo, não precisa ser nada formal: um café por mês com uma pauta clara já muda a qualidade das suas decisões.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Escolha 2 empresários que estão alguns degraus acima de você e convide cada um para um café por mês.
- [ ] Leve sempre uma decisão concreta para discutir, e não um assunto solto.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

- [ ] Monte um conselho consultivo, um grupo de 2 ou 3 pessoas de fora que ajuda você a decidir, com quem já chegou onde você quer chegar.
- [ ] Faça uma reunião por mês, com pauta fixa: os números, as três maiores decisões do mês e o que ficou travado.
- [ ] Leve para o conselho a decisão que você está adiando há mais tempo.

Pontuação: com quem você decide

0 PONTOS	Decido tudo sozinho.
1 PONTO	Converso com o time ou com a família.
2 PONTOS	Troco ideias com outros empresários de vez em quando.
3 PONTOS	Tenho conselho ou mesa de pares, com encontro fixo.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 7: _____ DE 3



DECISÃO **08** PARA SEU IMPÉRIO

UM IMPÉRIO VALE O QUANTO ELE FUNCIONA SEM O IMPERADOR

Em 2026, com a operação da indústria consolidada, vendi a minha participação e encerrei esse ciclo de forma planejada.

Quem compra uma empresa paga pelo que ela vai gerar sem o dono. Por isso, três coisas derrubam o valor de qualquer negócio na hora da venda: a dependência do fundador, a concentração em poucos clientes e a contabilidade desorganizada. Se o comprador percebe que as vendas saem da sua agenda, que um cliente sozinho responde por boa parte do faturamento ou que os números não fecham, o preço cai, ou a venda nem acontece.

Mesmo que você nunca pense em vender, vale construir a empresa como se fosse. Uma empresa que funciona sem você vale mais, corre menos risco e devolve a você o tempo para pensar no próximo passo.

APLIQUE AGORA

ESTA SEMANA

- [ ] Liste tudo o que pararia se você ficasse 7 dias fora.
- [ ] Cada item da lista é um processo a ser escrito e passado para alguém. Escolha o primeiro e passe adiante ainda nesta semana.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS

Faça três testes:

- [ ] Se você ficar 15 dias fora, a empresa continua vendendo, entregando e recebendo?
- [ ] Algum cliente responde por mais de 20% do faturamento?
- [ ] O seu balanço aguentaria a análise de um comprador?

Cada "não" é uma tarefa para os próximos 12 meses.

Pontuação: se você ficar um tempo fora

0 PONTOS	Se eu ficar uma semana fora, a empresa para.
1 PONTO	Aguenta uma semana, mas não um mês.
2 PONTOS	Vende, entrega e recebe sem mim por 15 dias.
3 PONTOS	Está pronta para passar pela análise de um comprador.

MEUS PONTOS NA DECISÃO 8: _____ DE 3

O SEU RESULTADO

Some os pontos das 8 decisões. O máximo é 24.

MEU TOTAL: _____ DE 24

0 — 7 — 13 — 19

SOLDADO

0 A 6 PONTOS

A empresa ainda é você. O primeiro salto é tirar as decisões do dia a dia da sua mesa e enxergar a margem de verdade.

No Summit você vai ver, de perto, o caminho de quem já saiu da linha de frente.

COMANDANTE

7 A 12 PONTOS

Você tem time, mas é o gargalo. O salto agora é número na mesa, regra escrita e gente decidindo sem você.

No Summit você vai entender como tirar as decisões da sua mesa sem perder o controle.

GENERAL

13 A 18 PONTOS

A estrutura existe. O salto é escalar com margem, crescer dentro da base e decidir com conselho.

No Summit você vai discutir como escalar com margem com quem já está alguns degraus acima.

IMPERADOR

19 A 24 PONTOS

A empresa roda sem você. O seu jogo é patrimônio, capital e novos territórios, com gente do seu nível à mesa.

No Summit você vai encontrar a mesa certa: donos no seu nível, discutindo as decisões que só quem chegou lá enfrenta.

Seja qual for a sua fase, o próximo degrau está no mesmo lugar: **dia 17 de novembro, em São Paulo.**

IRON CLUB

COMECE A CONSTRUIR O SEU IMPÉRIO



Essas 8 decisões ajudaram a construir empresas que hoje somam mais de R$ 300 milhões por ano. Não tomei nenhuma delas sozinho, e nenhuma veio pronta.

Foi por isso que criei o Iron Club: para que nenhum dono precise aprender errando o que outros donos já aprenderam.

ESCOLHA O SEU PRÓXIMO PASSO

01 Descubra onde o seu império está hoje

Faça o Raio-X Empresarial e receba a sua nota de 0 a 100, com o que mais está travando o seu crescimento.

FAZER MEU RAIO-X EMPRESARIAL

02 Garanta o seu lugar no Summit III

Dia 17 de novembro, em São Paulo. Um dia inteiro com quem já tomou essas decisões.

QUERO MEU LUGAR NO SUMMIT III

03 Conheça o Iron Club Summit III

A programação completa, os palestrantes e tudo o que acontece no dia.

CONHECER O SUMMIT III

Nos vemos no dia 17.

EDSON SELES