

AÇÃO	ATITUDES RECOMENDADAS	STATUS
IMPOSTOS E TAXAS		
Negociação de pagamento de impostos federais, estaduais e municipais dentro dos prazos permitidos	Avalie com seus consultores jurídicos e financeiros os prazos de atraso e renegociação de dívidas tributárias com o governo. O governo poderá expedir normas diferindo o pagamento de tributos trabalhistas e previdenciários, por exemplo. Essa portergação deve ser considerada para o fluxo de caixa da empresa.	
Redução de pagamento de associações	Reavaliar para reduzir, ou cortar pagamentos para qualquer tipo de associação de classe, industria ou semelhantes.	

DESPESAS E CUSTOS		
Revisão e negociação de contratos	Classifique todos os seus contratos com fornecedores, clientes, parceiros e quaisquer terceiros, analise quais são do tipo A (essenciais para que você continue funcioando e com alto valor) e busque renegociar o quanto antes. Os do tipo B e C (Não essenciais), devem ser suspensos, postergados ou cancelados, observadas as condições de repactuação previstas nos instrumentos.	
Movimento para Home Office e redução de despesas de utilidades no escritório	Coloque o time em regime de home office ou de plantão e desative/suspenda temporariamente as contas de água, luz e internet do escritório junto às concessionárias. Com isso, também poderá haver a redução do vale transporte dos funcionários e outros benefícios, o que dependerá de validação junto a convenção coletiva.	
Corte de despesas variáveis	Avalie todas as despesas variáveis não essenciais, ou com retorno duvidoso no momento.	
Redução do estoque excessivo	É comum que com a queda da demanda, o estoque se torne excessivo, o que representa um desperdício de insumos e de espaço. Por isso, é recomendável operar no volume mínimo de estoque.	
Suspensão de investimentos e projetos que estejam com conclusão prevista para o longo prazo	Avalie investimentos que ainda não foram finalizados e considere pausar ou cancelar. Evite o viés de "aversão a perda", entenda se o dinheiro que será deixado de investir poderá fazer falta em caso de quedas de receita por periodos prolongados e tome as decisões. Investimentos podem ser refeitos no futuro, mas para isso o negócio precisa continuar existindo.	

TRABALHISTA		
Suspensão de contratações	Adote um Hiring Freeze, nesse momento qualquer contratação ou substituição deve ser reavaliada, pois aumenta seus custos fixos sem garantia de novas receitas.	
Preparação para eventuais cortes (antecipação de aviso prévio)	A fim de se preparar para eventuais cortes, é recomendável que a <i>startup</i> opte por antecipar o aviso prévio ou adiantar as férias de seus funcionários.	
Preparação de cenários de revisão salarial	Acompanhe as medidas governamentais de flexibilização de carga de trabalho e salário de forma presencial com respeito ao Salário Mínimo. Peça ajuda de um advogado trabalhista para isso	
Evitar custos com demissões e preferir a redução de salários	Os custos de uma demissão no regime de CLT sem justa causa podem ser elevados e os impactos das indenizações no caixa da empresa devem ser considerados. No caso de regimes PJ, os termos são definidos no contrato de prestação de serviço. Assim, pode ser melhor cortar salários de cargos de alto nível.	
Engajamento do time	É necessário manter os funcionários motivados, mesmo nos momentos de crise, demonstrando que existem formas de superá-la. Nesse momento, a manutenção de uma cultura na <i>startup</i> é muito importante.	
Contratação de novos gestores	Considere renovar a gestão do negócio, para trazer novas visões que permitam que a <i>startup</i> vençam a crise, principalmente no <i>C-Level</i> .	
Postergar pagamentos de bônus e prêmios	Postergue o pagamento de qualquer tipo de bonificação, prêmios e remuneração variável que não esteja ligada à geração imediata de receita (comissão de vendas).	

CAPITAL		
Definição uma política de caixa mínimo	Defina um mínimo de disponibilidade de caixa que deve sempre estar disponível. Caixa é fundamental para momentos de crise, e vários dos seus custos, mesmo que reduzidos, não poderão ser zerados. Assim, é importante que você consiga garantir o pagamento dessas despesas e manutenção da operação necessária durante esse período.	

<p>Negociação com credores</p>	<p>Reveja e renegocie todas as suas dívidas com instituições financeiras, em termos de taxas e prazos. Encerre os financiamentos com taxas maiores. Analise todas as possibilidades de vencimento antecipado ou rescisão desses contratos e leia atentamente as cláusulas que tratam sobre força maior.</p>	
<p>Verificação de todas linhas disponíveis e eventual captação de recursos disponíveis</p>	<p>Busque por fontes de financiamento disponíveis, como empréstimos e <i>funding</i>. Use isso ao seu favor e reforce sua posição de caixa. Porém lembre-se: esse dinheiro é para sobrevivência e manutenção das atividades, não é a hora de captar dinheiro ou se financiar para realizar investimentos. É necessário ter em mente que vários investidores podem não continuar e que você vai precisar de recursos.</p>	
<p>Antecipação de recebíveis</p>	<p>Avalie a segurança e liquidez do seu intermediador de pagamento, quando se trabalha com cartão de crédito, lembrando-se que muitos negócios podem pedir antecipação de recebíveis nesse momento, e caso o seu fluxo de caixa seja comprometido isso pode se tornar um problema. O seu dinheiro é o que está no banco.</p>	
<p>Revisão de volumes de compra</p>	<p>Renegocie os volumes de compra com todos os fornecedores para ajustar sua produção à nova previsão de demanda com base em diferentes cenários. Se não for possível renegociar os volumes, renegocie prazos de pagamento e entrega.</p>	
<p>Identificação de ativos que possam ser vendidos</p>	<p>Avalie ativos que possam ser colocados a venda nesse momento, como créditos jurídicos (indenizações de processos ainda não finalizados), propriedades, marcas e patentes não utilizados e sem previsão de uso etc. Isso vai gerar liquidez no momento de crise. Também pode ser alienada participação societária.</p>	
<p>Discussão com possíveis compradores</p>	<p>Reflita se será necessário vender o controle da empresa para outros investidores. Caso a resposta seja afirmativa, realize <i>road shows</i> com potenciais compradores e assine <i>term sheets</i> ou outros documentos preliminares que o permitam estabelecer as bases da operação.</p>	

Revisão da política de dividendos	A menos que 100% do salário dos sócios seja proveniente dos dividendos, os mesmos deveriam ser totalmente zerados nesse momento, ou pelo menos drasticamente reduzidos para o menor valor possível. Assim, os lucros devem ser passados para as reservas da empresa. Lembre-se porém que é recomendável que se tenha uma reserva mesmo antes do ápice da crise, para permitir a continuação dos negócios.	
--	---	--

Receitas		
-----------------	--	--

Revisão de receita mínima	Considere somente a receita mínima e fixa dos contratos, e reveja possíveis atrasos de execução e pagamentos.	
Elaboração de um plano considerando as receitas fixas e variáveis em diversos cenários	Trace diferentes cenários de receitas e avalie o impacto no seu fluxo de caixa. Entenda como seu caixa se comporta em cada cenário.	
Identificação das oportunidades de receitas adicionais	Veja serviços que podem ser vendidos nesse momento para os seus clientes para geração de receita no momento. Adote novas estratégias para captação e retenção de clientes.	

MARKETING		
------------------	--	--

Revisão de campanhas	Reveja todas as campanhas e budgets, e administre seu orçamento para que somente aquelas que ainda estejam entregando resultados de forma confável, ou que sejam estratégicas, sejam mantidas.	
Estabelecimento de um plano de comunicação	Monte um plano comum de fluxos de comunicação, quem deve responder cada tipo de pergunta, bem como respostas padrão para perguntas comuns sobre como a empresa está lidando com esse momento difícil para seus negócios.	

OUTROS		
---------------	--	--

Implementação de um comitê de crise envolvendo C-Level	Todos os dias, revise com a gestão da empresa: Ações que foram implementadas e seus impactos, mudanças de cenários, novas ações que devem ser implementadas com base nos impactos observados pelas decisões e acontecimentos anteriores. Mantenha todos na mesma página, alinhados e como donos de suas respectivas ações. O CEO deve ter um protagonismo nesse momento.	
Definição de indicadores chaves de <i>heartbeat</i> diário (fluxo, conversões, ticket médio)	Defina os indicadores que te permitam ver a real saúde do negócio: Disponibilidade de caixa, recebíveis, deals gerados, ticket médio, quantidade de transações, despesas. Acompanhe, reveja e controle todos esses indicadores.	
Aumento da produtividade da empresa	Organize as ações que precisam ser tomadas, para que sejam realizadas com os menores gastos possíveis. Para isso, podem ser criadas listas indicando as atitudes a serem tomadas, por exemplo, que deverão ser seguidas pelos colaboradores.	
Discussão das alternativas com seus consultores	Converse com seus consultores jurídicos e financeiros a respeito das soluções para a empresa. Prefira uma recuperação judicial, para manter a continuidade do negócio, caso o porte da startup seja médio para grande, e deixa a falência ou liquidação como última prioridade.	
Formalização da situação	Em caso de liquidação, assine os documentos necessários. Cancele os registros, licenças e permissões obtidas perante órgãos governamentais para evitar o pagamento de taxas.	
Documentação do que for discutido	É importante que os administradores deixem documentadas todas as discussões envolvendo o futuro da empresa, bem como seu histórico financeiro e operacional.	
Comunicar a situação de forma clara internamente (colaboradores) e externamente (fornecedores e clientes) e deixar claro o que é sabido, o que não é sabido e o que pode mudar	Dê visibilidade para seu time e parceiros como forma de reduzir o pânico e transmitir segurança de que os negócios da empresa continuarão. Transmissão de segurança ajuda a manter todos motivados e produtivos, e consequentemente, com maior nível de entrega e comprometimento.	

FONTE:

FUNTES:

BLANK, Steve. *The Virus Survival Strategy for Your Startup*. 2020. Disponível em: <<https://steveblank.com/2020/03/17/the-virus-survival-strategy-for-your-startup/>>.

FIGUEIREDO, Felipe C. *Como Encarar a Crise e Recessão como Founder de uma Startup ?*. ACE Startups, 2020. Disponível em: <<http://acestartups.com.br/como-encarar-crise-e-recessao/>>.

SEBRAE. *Planeje-se para Enfrentar a Crise*. 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planeje-se-para-enfrentar-a-crise,2feba62a558c6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

TIME GESTÃO 4.0. *Plano de Ação: Empresários vs COVID-19*. 2020. Apud BENARRÓS, Gabriel. KCI's: Key Corona Indicators. 2020. Disponível em: <<https://medium.com/@benarros/kcis-key-corona-indicators-a1f430a14aed>>.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. *Close or Sell your Business*. 2020. Disponível em: <<https://www.sba.gov/business-guide/manage-your-business/close-or-sell-your-business>>.