



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Houston we have a problem

A resposta da Coudelaria Vila Nova à crise
causada pela COVID19

Francisco da Cruz Vila Nova

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
Março de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Houston we have a problem

A resposta da Coudelaria Vila Nova à crise
causada pela COVID19

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Francisco da Cruz Vila Nova

sob orientação de
Prof. José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
Março de 2022

Agradecimentos

Todos aqueles que, em algum momento, se cruzaram no meu percurso até aqui tiveram influencia na minha formação enquanto estudante, profissional, atleta e, humano.

A todos eles, o meu muito obrigado.

Resumo

A pandemia de COVID19 teve um enorme impacto na economia mundial e muitas empresas tiveram de se adaptar para fazer face à crise que dela resultou.

O setor equestre viu-se a braços com desafios nunca antes sentidos e teve de se reinventar para conseguir sobreviver e ultrapassar as adversidades.

A resposta do setor foi, no geral, em linha com aquilo que a literatura elencava como boas práticas de gestão de crise, no entanto, nem todas os resultados tiveram os efeitos desejados.

A Coudelaria Vila Nova, enquanto empresa representativa deste setor, usou várias medidas do ponto de vista financeiro e operacional, com o objetivo de tentar minimizar os efeitos da crise e criar condições para a sua prosperidade nos períodos subsequentes a estes eventos.

A capacidade de inovação e adaptação revelou-se crucial para a subsistência desta empresa, que viria a recuperar e até melhorar a sua condição no mercado após a reabertura da atividade económica.

Palavras chave: Crise; COVID19; Setor Equestre

Número de palavras: 7837

Abstract

The COVID19 pandemic had a great impact in the global economy, forcing many companies to adapt in order to deal with the crisis that it created.

The equestrian sector had to deal with challenges never faced before, having to reinvent itself so that it could survive and thrive.

The sector's response was, in general, aligned with what the literature considered good practices when dealing with crisis is concerned. Nevertheless, not all the actions had the expected outcomes.

Coudelaria Vila Nova, as a representative enterprise in this sector, used multiple measures, both operational and financial, aiming to minimize the effects of this crisis and to set the tone for its prosperity beyond the crisis.

The adaptability and the ability to innovate turned out to be crucial for the survival of this company and would be the cornerstone for the building of a more robust enterprise for the future.

Keywords: Crisis; COVID19; Equestrian Sector

Number of words: 7837

Índice

Introdução.....	16
Revisão de literatura.....	19
1. Crise, o que é?.....	19
1.1. Como respondem as empresas a crises?.....	19
2. O caso das PME.....	22
2.1. Definição de PME e suas dificuldades.....	22
2.1.1 Como as PME lidam com as crises.....	23
3. A resposta à COVID-19.....	25
O Setor Equestre.....	29
1. Dimensão.....	29
2. Estrutura.....	30
3. Resposta do Setor Equestre à COVID-19.....	31
3.1 Momento inicial.....	31
3.2 A reabertura.....	33
A Coudelaria Vila Nova.....	36
1. Caracterização da empresa.....	36
2. O modelo de negócio.....	37
3. Resposta da Coudelaria Vila Nova ao COVID-19.....	40
3.1 O momento inicial.....	40
3.2 A reabertura.....	47
Conclusão.....	51
Bibliografia.....	52

Índice de Figuras

Figura 1 Atividades do Setor Equestre.....	31
Figura 2 Atividades do Setor Equestre em que a CVN atua (realçadas).....	37
Figura 3 Volume de Negócios da CVN, por área de negócio (em%).....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 1)	21
Tabela 2 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 2)	24
Tabela 3 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 3)	27
Tabela 4 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 4)	34
Tabela 5 Desafios e Soluções encontradas pela CVN para responder à crise, seus impactos e resultados	47

Introdução

No final do ano de 2019 foi detetado, na China, um novo vírus, da família dos Coronavírus, que viria a ficar conhecido como SARS-CoV2. Este vírus, de grande impacto no aparelho respiratório e fácil transmissão, foi o responsável pela doença que viria a ser conhecida como COVID19, causadora de uma mortalidade elevada. A dispersão do vírus foi rápida, espalhando-se por todo o mundo a grande velocidade e obrigando a Organização Mundial de Saúde a declarar uma pandemia à escala global em março de 2020.

A necessidade de contenção da disseminação do vírus obrigou a que fossem impostas medidas limitativas da movimentação das populações, tendo sido, em muitos casos, implementados *lockdowns* quase completos a nível nacional.

Estas medidas tiveram impactos enormes nas economias de todo o globo, obrigando a que empresas de todos os setores tivessem de se ajustar para tentar sobreviver numa nova realidade para a qual, muitas delas, não estavam preparadas.

O setor equestre e a Coudelaria Vila Nova, empresa objeto de estudo no presente trabalho, não foi diferente dos restantes e viu-se também a braços com uma grande situação de incerteza para a qual teve de encontrar soluções que garantissem a sua prosperidade.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a forma como o setor equestre, em geral, e a Coudelaria Vila Nova, em particular, reagiram às adversidades da pandemia de COVID19 e procurar entender quais as medidas com maior e

melhor impacto para as empresas e quais os desvios verificados face às sugestões da literatura.

Para permitir essa análise, será, primeiro, definido o conceito de crise, passando-se posteriormente para uma análise cada vez mais particular da forma como as empresas a elas reagem. Será tida uma visão global das respostas das empresas a crises, aprofundando-se depois essa análise para as pequenas e médias empresas, predominantes no setor equestre. De seguida, será feito um apanhado das respostas das empresas especificamente deste setor à COVID19, que irá ser contraposto com a resposta da Coudelaria Vila Nova, analisando-se as semelhanças e diferenças e verificando quais as medidas mais positivas para as empresas.

Revisão de literatura

1. Crise, o que é ?

Para entender os efeitos da COVID-19 em determinadas empresas/setores, importa definir o que é uma crise.

Uma crise caracteriza-se por ter origem em eventos cujas causas e efeitos são incertos. Tendencialmente estes eventos têm uma baixa probabilidade de ocorrer, mas podem colocar em causa a sobrevivência de uma organização, dado que tendem a aparecer repentinamente e deixam os intervenientes com pouco tempo para achar uma resposta (Pearson & Clair, 1998).

Com o passar do tempo, as crises têm vindo a ser cada vez mais comuns (Mitroff, 2004) e a ter um impacto maior nas organizações (Boin, 2009). O facto de as sociedades modernas estarem mais ligadas, com as relações entre organizações mais fortes, leva a que as crises do presente/futuro tenham uma maior capacidade de alastrar, seja entre setores de atividade, seja entre diferentes regiões geográficas, tornando as formas de resposta a uma crise mais complexas, com o passar do tempo (Boin, 2009).

1.1. Como respondem as empresas a crises?

Todas as crises são diferentes, pelo que a resposta a elas deve ser analisada caso a caso. No entanto, seja qual for a origem da crise, a sua gestão deve andar de mãos dadas com o planeamento estratégico da organização a todo o momento (Burnett, 1998).

Após um evento impactante, que pode colocar em causa a sobrevivência de uma organização, cabe a esta ser capaz de encontrar formas de superar as adversidades e encontrar novas oportunidades para o período pós crise. Estas oportunidades podem ser 6 (Burnett, 1998): (1) surgimento de um herói; (2) aceleração de mudança; (3) resolução de problemas pré existentes na organização; (4) alteração de pessoal; (5) desenvolvimento de novos sistemas de alerta; (6) podem surgir novas vantagens comparativas.

Para que estas novas oportunidades sejam perseguidas, é importante que as organizações possuam um conjunto de características chave.

Um ponto importante na resposta a uma crise é a presença de uma liderança capaz dentro da organização (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Uma boa liderança não tem de, obrigatoriamente, ser composta por apenas uma pessoa, sendo até positivo que seja composta por um conjunto de indivíduos capazes de trazer para discussão diferentes pontos de vista. É, no entanto, crucial que todos aqueles que incluem a equipa de liderança sejam reconhecidos e respeitados pelos subordinados como capazes (Penrose, 2000). É importante que os líderes transmitam confiança e otimismo para as suas equipas, assumindo, por vezes, o papel de relações públicas das organizações (Vargo & Seville, 2011).

Também a cultura organizacional de uma empresa é importante na resposta a crises. Organizações com hierarquias complexas tornam a comunicação Intra organizacional mais difícil e, com isso, tornam-se mais propensas a crises (Mitroff, Pauchant, & Shrivastava, 1989). No entanto, quando a estrutura hierárquica é demasiado relaxada pode existir uma tendência para ignorar os problemas, o que se torna também contraproducente na resposta a uma crise (Mitroff, 2004).

A tomada de decisões durante uma crise deve ser rápida, mas não deve esquecer os efeitos que essas decisões terão na empresa, a longo prazo (Burnett, 1998). A tendência para olhar para os resultados imediatos na resposta a eventos traumáticos pode colocar em causa o futuro de uma empresa, sendo que a tomada de decisão em momentos de crise deve observar 3 paradoxos que resultam da natureza do conceito de crise (Bourgeois & Eisenhardt, 1988): (1) As decisões estratégicas devem ser tomadas rapidamente, mas de forma cautelosa; (2) O CEO (ou figura equivalente) deve ser poderoso e decisivo, sem dispensar a presença de uma equipa de gestão também ela capaz e poderosa; (3) Devem ser assumidos alguns riscos, no entanto, a implementação do plano deve ser cuidadosa;

Uma solução para tentar responder a estes paradoxos pode ser a separação entre as equipas encarregues da gestão da crise daquelas que tomam responsabilidade pela gestão dita operacional (Smith & Sipika, 1993).

Tabela 1 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 1)

Autor	Ideias Chave
Boin (2009)	As crises tem um impacto cada vez maior e mais alastrável
Bourgeois & Eisenhardt (1988)	A resposta a crises tem de responder a 3 paradoxos fundamentais
Bundy et al. (2017)	Para responder a crises, são necessárias lideranças fortes;
Burnett (1998)	A gestão e o planeamento estratégico devem trabalhar em conjunto; Das crises surgem 7 tipos de novas oportunidades para as organizações;

	As decisões devem ser rápidas mas sem esquecer o longo prazo;
Mitroff (2004)	As crises são cada vez mais comuns; Organizações com estruturas demasiado relaxadas tendem a ignorar os problemas;
Mitroff et al. (1989)	Organizações muito complexas são mais propensas a crises
Pearson & Clair (1998)	As crises são eventos incertos e improváveis que colocam em causa a sobrevivência das organizações.
Penrose (2000)	A liderança pode ser individual ou em equipa, mas todos tem de ser vistos como capazes pelos subordinados;
Smith & Sipika (1993)	As equipas de gestão de crise e operacionais devem ser separadas

2. O caso das PME

2.1. Definição de PME e suas dificuldades

Uma PME é, segundo a Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE), aquela que se integra no grupo das micro, pequenas e médias empresas. As médias empresas são aquelas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros; uma pequena empresa emprega, no máximo, 50 pessoas e tem um volume de negócios inferior a 10 milhões de

euros; uma micro empresa tem até 10 funcionários e um volume de negócios de até 2 milhões de euros.

Em Portugal, as PME representam 99,6% do tecido empresarial (Fonseca, 2011), tendo uma grande preponderância na economia nacional.

As PME enfrentam problemas tendencialmente crónicos que dificultam as suas operações e que podem ser ainda mais prejudiciais em momentos de crise. Uma das dificuldades mais comuns nas PME é a insuficiência de fundo de maneo que pode levar a que uma empresa entre em incumprimento das suas responsabilidades financeiras e, eventualmente, a uma situação de insolvência. A dificuldade em contratar pessoal qualificado e a complexa regulamentação administrativa são também dificuldades que as PME enfrentam. A dificuldade que estas empresas tem em lidar com todo o trabalho administrativo legal que lhes é exigido, seja por falta de pessoal, seja por falta de competência, coloca um grande entrave ao desenvolvimento destas organizações (Fonseca, 2011).

2.1.1 Como as PME lidam com as crises

As PME tendem a ter uma maior probabilidade de falhar na resposta a eventos de crise, do que as empresas de maior dimensão (Latham, 2009; Michael & Robbins, 1998).

A maior probabilidade de falhar por parte destas empresas advém do facto de terem mais dificuldade em obter recursos financeiros, contrastando com um elevado custo de capital (Domac & Ferri, 1999), e pelas suas baixas capacidades ao nível administrativo e técnico (Beck, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2005).

Como forma de colmatar estas dificuldades, em momentos de crise, pode ser necessária a intervenção governamental no apoio às empresas, tendo em vista

manter a saúde do tecido económico de um país (Song, Yang, & Tao, 2020). No entanto, é também necessário que os gestores das PME procurem encontrar novas estratégias para sobreviver nesses momentos (Thorgren & Williams, 2020).

A forma de resposta mais óbvia e imediata para uma PME responder a uma crise passa pela redução de custos, tentando conservar ao máximo a sua liquidez (Thorgren & Williams, 2020). Também a exploração de novas alternativas para o seu negócio, em especial pelo recurso a novas tecnologias, é uma alternativa para a atuação das empresas (Guo, Yang, Huang, & Guo, 2020).

Tabela 2 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 2)

Autor	Ideias Chave
Domec & Ferri (1999)	As PME falham sobretudo pela falta de recursos financeiros e elevado custo de capital
Fonseca (2011)	As PME sofrem com a falta de fundo de maneiio, falta de pessoal qualificado, dificuldades administrativas e excesso de burocracia
Guo et al. (2020)	O recurso à inovação e tecnologia pode ser relevante para as PME
Song, Yang & Tao (2020)	Em momentos de crise, a intervenção governamental pode ser necessária
Thorgren & Williams (2020)	A redução de custos para conservar liquidez pode ser uma forma de resposta das PME a crises

3. A resposta à COVID-19

As medidas de contenção sanitária impostas por vários governos em resposta à pandemia de COVID 19 tiveram um impacto paralisante nas operações de muitas PME, expondo-as, ainda mais, a maiores riscos financeiros (Che Omar, Ishak, & Jusoh, 2020).

Por um lado, as empresas foram afetadas pela falta de trabalhadores - que estavam, por razões de saúde pública, parcial ou integralmente impedidos de exercer as suas funções – e de matérias necessárias à sua produção – pela quebra abrupta do transporte de mercadorias a nível global. Por outro lado, verificou-se uma grande diminuição no consumo, resultante da quebra de rendimento das famílias e de uma crescente sensação de incerteza quanto ao futuro (Adam & Alarifi, 2021).

Assim, a pandemia impactou as PME especialmente ao nível dos seus fluxos de caixa, sendo que muitas registaram “rendimento zero” durante períodos de tempo mais ou menos longos. Várias empresas apresentaram problemas na previsão da sua direção empresarial, resultantes da incerteza quanto ao desenvolvimento da situação sanitária, o que torna ainda mais complicada a resposta à crise existente. (Che Omar et al., 2020).

A junção destes fatores adversos tornaram mais difícil para as PME cumprirem com as suas obrigações financeiras, sendo que muitas acabaram por encerrar a sua atividade, umas de forma temporária, outras permanentemente (Bartik et al., 2020).

Para fazer face à crise, as empresas tiveram que tomar medidas no campo operacional, financeiro e também ao nível do seu posicionamento e marketing.

A nível operacional, as empresas viram-se obrigadas a mudar, de grande forma, a sua forma de fazer negócio. A necessidade de encontrar novas áreas de atuação levou a que muitas empresas alterassem o foco da sua produção – caso da indústria têxtil que afetou muitos recursos à produção de máscaras e outros equipamentos de proteção individual (EPI) – ou que procurassem novas formas de fazer chegar os seus produtos aos consumidores – como se verificou pelo crescimento dos serviços de *takeaway* e *home delivery*, e pelo aumento das vendas online (Ribeiro Rosa, 2021).

Ao nível das estratégias financeiras, a principal preocupação das empresas passou por assegurar que mantinham a sua liquidez. O facto de os bancos comerciais terem concedido, na generalidade, moratórias no pagamento de dívidas trouxe algum espaço de manobra às organizações, que viram esse encargo reduzido no imediato (Che Omar et al., 2020). Em Portugal, 31% dos empréstimos bancários concedidos a PME beneficiaram, considerando dados de setembro de 2020, de moratórias (Martins, Pereira, & Tavares da Silva, 2020). O governo português aprovou ainda um conjunto de medidas como o alargamento do prazo de pagamento de impostos e a facilitação do acesso à possibilidade de redução do período normal de trabalho, vulgo *layoff*, sendo o estado a assumir parte dos custos que as empresas teriam com os seus trabalhadores (Ribeiro Rosa, 2021). Em julho de 2020, já 877 mil trabalhadores portugueses estavam abrangidos por esta medida (Pimentel, 2020). Estas medidas permitiram dar às empresas um ligeiro alívio na sua gestão de tesouraria, ainda que tenha sido necessário colocar em prática outras estratégias para fazer face ao impacto financeiro da crise. Ribeiro Rosa (2021), constatou que, num universo de 960

empresas analisadas, 8,44% necessitaram de injeção de capital por parte dos seus acionistas, 5,63% cancelaram contratos com fornecedores para reduzir custos e 3,85% viram-se obrigadas a despedir trabalhadores, mesmo depois de aplicar o *layoff simplificado*.

No que toca ao Marketing, verificou-se um acelerar do processo de transição das empresas para a comunicação digital (Che Omar et al., 2020) O mercado do e-commerce cresceu 27,6% em 2020 (EMarketer, 2020) e o Marketing nas Redes Sociais assumiu um papel ainda mais importante: 54% dos consumidores jovens adquiriram produtos que conheceram por esta via, sendo que nos consumidores de meia idade este número é de 43% (Shopify, 2021). Ribeiro Rosa (2021), conclui que 43,4% das empresas portuguesas analisadas consideraram como uma prioridade alta ou máxima a melhoria do seu website e 52,3% viam como prioridade alta ou máxima o aumento das vendas nos seus canais digitais. O mesmo estudo mostra ainda que 55,9% das empresas davam esse grau de prioridade ao investimento em comunicação digital, em especial na gestão das redes sociais, com 58,5% das inquiridas a dar-lhes uma prioridade alta ou máxima.

Tabela 3 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 3)

Autor	Ideias Chave
Adam & Alarifi (2021)	As empresas sofreram, sobretudo, com a falta de trabalhadores, de matérias primas e com a queda abrupta do consumo;
Bartik et al. (2020)	Muitas PME encerraram a sua atividade temporariamente, outras em definitivo;

Che Omar et al. (2020)	<p>A COVID 19 trouxe maiores riscos financeiros às PME;</p> <p>Muitas empresas tiveram dificuldade em definir o seu rumo;</p> <p>A transição para o comércio digital acelerou com a crise;</p> <p>As moratórias de crédito tiveram grande relevância na manutenção da tesouraria das empresas;</p>
Ribeiro Rosa (2021)	<p>As empresas fizeram alterações ao nível do foco do seu negócio e da forma como chegam aos clientes;</p> <p>A aposta nos meios digitais teve uma grande importância para as empresas;</p> <p>O <i>layoff</i> simplificado foi importante para salvaguardar a tesouraria das empresas;</p>

O Setor Equestre

1. Dimensão

O cavalo é, provavelmente, um dos animais mais relevantes na história da Humanidade. A evidência sugere que foi domesticado por volta de 1900 AC (Mackay-Smith, Druesedow, & Ryder, 1984), tendo estado essa domesticação na origem daquilo que hoje se pode chamar de Indústria do Cavalo. Usado primeiramente como meio de transporte, instrumento de guerra, utensílio de trabalho no campo e, por vezes, como fonte de alimento, o cavalo evoluiu para ser usado hoje em dia, maioritariamente, para lazer, desporto e turismo (Liiv, 2021).

“O setor equestre europeu é vibrante e variado, mas difícil de quantificar” (World Horse Welfare & Eurogroup for Animals, 2015). Esta dificuldade prende-se com a grande fragmentação da indústria, que dificulta a consulta sistemática de dados. No entanto, pode-se afirmar que este setor tem um papel de alguma relevância na economia europeia. Dados de 2005 mostram que contribuía, na Áustria, em 1.26 mil milhões de euros para o PIB (Liljenstolpe, 2009) e, na Alemanha, entre 5 e 6 mil milhões de euros (Fédération Equestre Nationale (FN), 2014).

A falta de estudos relevantes quanto à importância do setor equestre em Portugal tornam difícil a sua quantificação. Dados do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) consultados no portal PORDATA, revelam que em Portugal existiam, em 2020, perto de 6500 praticantes federados de equitação. Como poderemos ver, o desporto federado representa apenas uma pequena fatia

daquilo que é o setor equestre, pelo que a dimensão deste será consideravelmente superior.

2. Estrutura

A indústria do cavalo é muito abrangente, englobando dentro de si desde animais de desporto avaliados em milhões de euros, até outros com pouco ou nenhum valor comercial.

O setor equestre caracteriza-se por englobar diversas atividades, compreendidas num negócio principal, ligado à criação, compra e venda de cavalos, e num conjunto de atividades complementares. Estas atividades são, tendencialmente, serviços, que podem ser direcionados para o cavalo (treino, estabulação, *grooming*) ou para as pessoas (aulas, organização de eventos desportivos, turismo equestre, hipoterapia). Existe ainda um conjunto de fornecedores do setor que cedem bens indispensáveis à atividade do setor equestre e/ou prestam serviços para o mesmo (Korpa et al., 2013; Liiv, 2021).

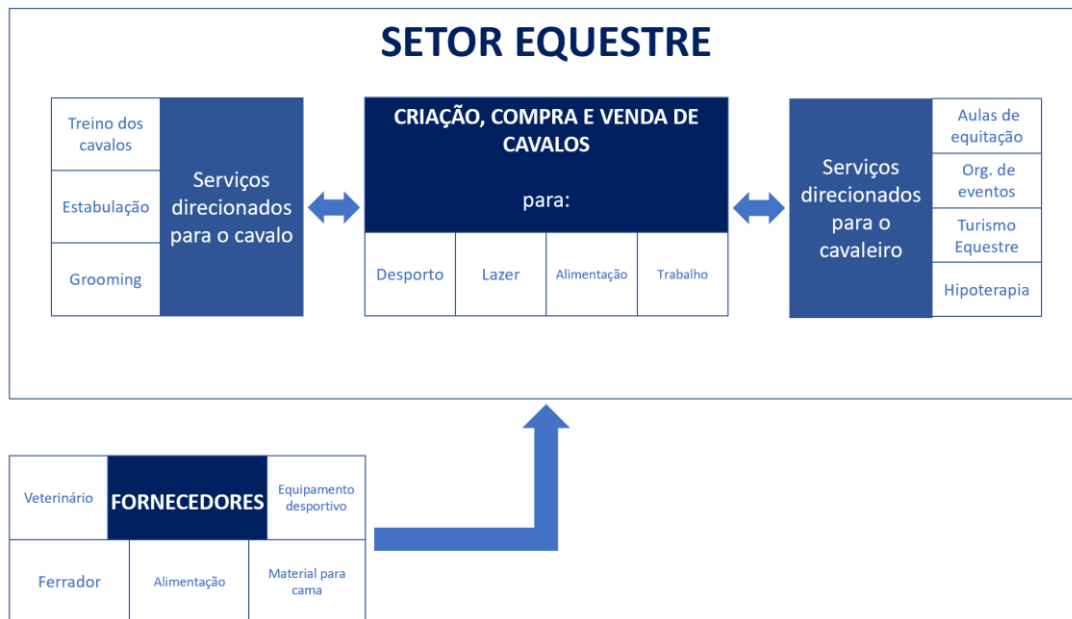


Figura 1 Atividades do Setor Equestre

3. Resposta do Setor Equestre à COVID-19

3.1 Momento inicial

A chegada da pandemia de COVID-19 obrigou a que os negócios que vendiam bens ou serviços não essenciais fechassem a sua atividade. As empresas do setor equestre estavam envolvidas neste grupo, pelo que viram-se forçadas a cessar as atividades ao público. No entanto, uma vez que o setor lida com animais vivos, algumas atividades indispensáveis ao bem estar animal não puderam deixar de ser exercidas (Merkies, Copelin, Crouchman, & St-Onge, 2020).

Numa primeira fase, em que o encerramento das atividades ao público foi total, para as empresas que tinham como foco principal as aulas de equitação, verificaram-se problemas ao nível dos fluxos de caixa. Dados de um estudo

realizado no Canadá apontam que, em março de 2020, no momento do encerramento, um terço destas empresas tinham reservas financeiras para sobreviver até 3 meses e 38% delas para apenas 1 mês (Wilton Consulting Group, 2020). Existem poucos dados relativos ao setor em Portugal, mas considerando a pequena dimensão das empresas e o baixo nível de fluxos de caixa das mesmas, pode-se assumir que para as empresas portuguesas esta estatística seria semelhante ou até pior. A eliminação do número de horas gastas com as aulas de equitação permitiu, no entanto, fazer face a outras atividades necessárias que, de outro modo, teriam de ser subcontratadas ou adiadas: reparação e manutenção das instalações e/ou material; e avaliação das estratégias para melhorar a eficiência do negócio (Merkies et al., 2020).

A generalidade dos cavalos são mantidos a penso, em centros vocacionados para efeito, uma vez que grande parte dos proprietários não têm condições para ter estes animais em sua casa (Furtado, Perkins, McGowan, & Pinchbeck, 2021). Uma vez que as deslocações de pessoas ficaram reduzidas apenas ao essencial, surgiram casos de dúvida em relação à possibilidade de os proprietários poderem visitar/exercitar os seus cavalos (i.e. a manutenção da saúde física dos animais seria considerada atividade essencial?) (Furtado et al., 2021). Tendo em conta estas restrições, vários centros hípicos limitaram o acesso às suas instalações (Greene, Hein, Wickens, & Smarsh, 2020), pelo que o trabalho de cavalos ficou, em grande parte, entregue aos profissionais dos centros (Williams, Randle, & Marlin, 2020). Associando a necessidade de cuidado dos animais à falta de capacidade da generalidade da população de os manter consigo, verificou-se que o impacto nas receitas de cavalos a penso das empresas do setor equestre não terá sido muito elevado, ainda que possam ter alterado algumas das práticas de trabalho (Nellist, 2021).

Os cavalos podem ser classificados como um bem de luxo, quando se fala na sua venda. Tal como a generalidade dos bens deste tipo, grande parte das transações dão-se com clientes fora do seu país de origem (20 a 30% na generalidade do mercado de luxo (Achille & Zipser, 2020)). No caso do setor equestre, este valor é ainda maior, sendo que, analisando empiricamente, grande parte dos equinos vendidos corresponde a uma transação internacional. A compra de um cavalo exige, normalmente, um momento de teste, em que o cliente se desloca ao local onde o animal está alojado para fazer um (ou mais) *test drive* e, posteriormente, decidir se tem ou não interesse na compra. A aplicação de restrições de movimentos, intra e internacionais, colocaram um travão à venda de artigos de luxo em geral (Achille & Zipser, 2020) e de cavalos em particular. A venda de cavalos em leilões, já com alguma tradição no passado, foi também afetada, nos mesmos moldes. Várias organizações conseguiram, no entanto, fazer face a esta quebra nas vendas, com uma aposta na digitalização, à semelhança do que muitas PME noutros setores haviam feito (Ribeiro Rosa, 2021). Assim, os leilões de cavalos online assumiram, definitivamente, um papel relevante no mercado (Ashburn et al., 2021).

3.2 A reabertura

Após um período de fecho completo, deu-se um momento de reabertura da atividade económica, ainda que com limitações.

Este processo foi faseado e, no início, tinha em vista atividades consideradas de baixo risco. A prática equestre enquadrava-se neste grupo, uma vez que é um desporto individual e que pode ser praticado ao ar livre. A generalidade das escolas de equitação reabriu os seus programas de aulas, ainda que com algumas alterações. Para além do uso de máscaras de proteção facial e a generalização da desinfeção de mãos e material, muitas empresas optaram por reduzir a dimensão

das suas turmas, tendo, para isso, que adaptar os horários e métodos de ensino que praticavam (Merkies et al., 2020).

Após um longo período de confinamento domiciliário verificou-se uma maior necessidade da população geral de praticar atividade física, em especial ao ar livre e em contacto com a natureza (Matias, Dominski, & Marks, 2020). Muitas escolas de equitação registaram um aumento na procura de aulas, sendo que, em alguns casos, tiveram que colocar novos clientes em fila de espera, já que tinham atingido a sua capacidade máxima de utilização (Merkies et al., 2020).

Ao nível da estabulação de cavalos (cavalos a penso), e porque no momento inicial o impacto nesta rúbrica não foi muito relevante, não se deu uma grande alteração a nível de negócio na reabertura. Ainda assim, é de notar o facto de ter surgido uma maior necessidade de estabelecer contratos escritos entre os proprietários dos cavalos e os centros que os albergam, de forma a delimitar claramente quais as responsabilidades que cabiam a cada uma das partes, no tratamento dos animais. Este tipo de contratos era raro, sendo que na generalidade, se formalizavam apenas oralmente, sem suporte físico (Greene et al., 2020).

Tabela 4 Resumo de Ideias Chave por autor (Parte 4)

Autor	Ideias Chave
Achille & Zepser (2020)	Grande parte das transações neste mercado são internacionais; As limitações à circulação foram impactantes nas vendas de cavalos;
Ashburn et al. (2021)	Os leilões online de cavalos tiveram um crescimento relevante:

Furtado et al. (2021)	A maior parte dos proprietários não tem alternativa para o seu cavalo para além de o ter a penso;
Greene et al. (2020)	Os contratos escritos entre proprietários de cavalos e centros hípicas tornaram-se mais completos e mais comuns;
Merkies et al. (2020)	<p>As empresas do setor equestre tiveram de manter algumas atividades para garantir o bem estar animal;</p> <p>A redução do trabalho com aulas permitiu realizar outras tarefas necessárias que vinham sendo adiadas;</p> <p>Na reabertura, as escolas adaptaram o seu modo de funcionamento;</p> <p>Sentiu-se um grande aumento na procura de aulas de equitação;</p>
Nellist (2021)	O mercado dos cavalos a penso não foi afetado em grande escala, apesar das alterações do modo de funcionamento;
Wilton Consulting Group (2020)	No momento de encerramento, mais de 1/3 das empresas tinha reservas financeiras para apenas 1 mês

A Coudelaria Vila Nova

1. Caracterização da empresa

A Coudelaria Vila Nova (CVN) é uma empresa do setor equestre, fundada em 2019, sediada em Monte Córdova, Santo Tirso, que atua num conjunto de áreas diversas.

Enquanto coudelaria, a CVN tem como principal atividade a criação de equinos, em específico de raça Puro Sangue Lusitano (PSL), para a comercialização. De forma a valorizar os seus produtos, a CVN trabalha também ao nível do treino dos equinos que cria, sendo o seu foco a produção de animais capazes de satisfazer as necessidades do mercado do desporto equestre, desde o praticante com objetivos de competição, ao amador que procura apenas o lazer.

Uma vez que o treino dos animais requer instalações próprias para o efeito e, de forma a rentabilizar a utilização desse espaço, a CVN oferece também serviços de treino de cavalos de clientes, que podem ou não ter sido criados e/ou adquiridos na empresa. O treino destes animais leva, por acréscimo, ao treino dos seus proprietários/cavaleiros, pelo que a empresa criou também uma escola de equitação que oferece aulas desde a iniciação à competição internacional, com cavalos próprios dos clientes ou pertencentes à CVN.

Para além das vertentes elencadas, a empresa organiza ainda eventos desportivos.

A CVN enquadra-se no quadro das PME, contando com um staff de 5 pessoas: 3 tratadores e 2 cavaleiros/professores, sendo que um dos cavaleiros/professor atua também como gerente da empresa, realizando o trabalho administrativo necessário.

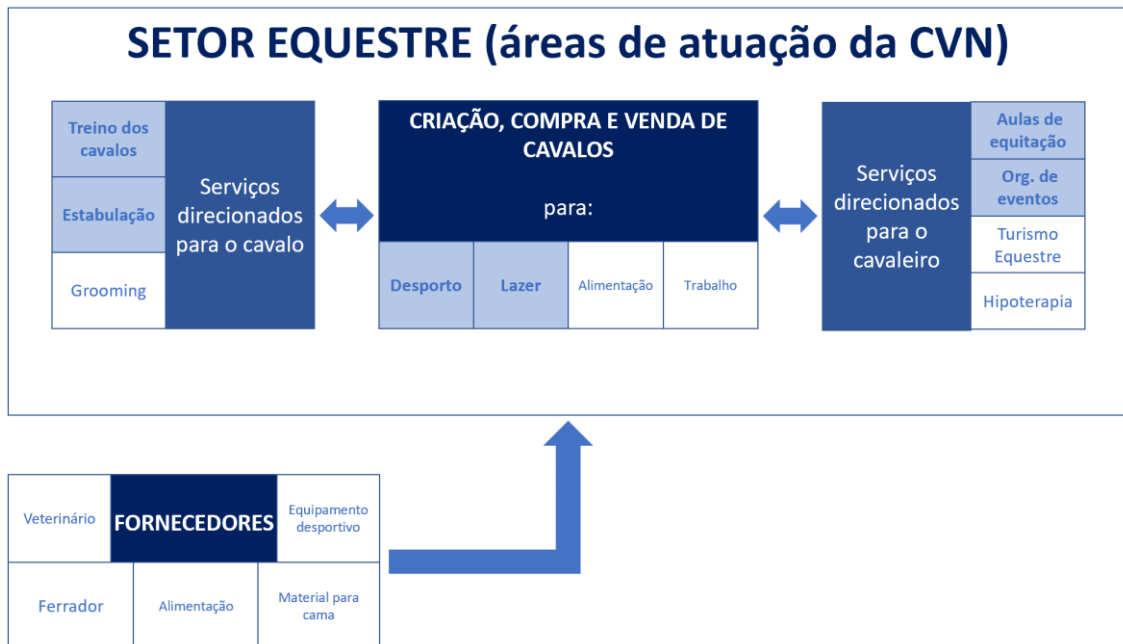


Figura 2 Atividades do Setor Equestre em que a CVN atua (realçadas)

2. O modelo de negócio

O principal (e mais rentável) negócio da CVN é a venda dos seus cavalos.

Tendencialmente, os equinos da CVN são exportados, para clientes que procuram aliar a possibilidade de competir ao prazer da prática da equitação com cavalos bem treinados e fáceis de utilizar.

É necessário, por isso, que os animais apresentem um nível de ensino médio/alto. O ciclo de treino de um equino é relativamente lento, sendo que, desde o momento em que iniciam o seu treino ao momento da venda podem decorrer 3 a 4 anos. É expectável que a empresa venda anualmente 3 animais.

Estas vendas representam cerca de metade do Volume de Negócios da empresa, no valor de aproximadamente 150 mil euros.

Dada a pouca recorrência das vendas, é necessário que a empresa crie outros negócios, em paralelo, que lhe permitam gerar *cash-flows* para a manutenção da sua atividade normal. Neste ponto, a estabulação e treino de cavalos de clientes (cavalos a penso) e as aulas de equitação assumem um papel fundamental.

A receção de cavalos a penso consiste num pack entre produtos vendidos e serviços prestados: são vendidas a ração e cama do cavalo, adquiridas a fornecedores, e são prestados serviços de treino e guarda do animal.

A CVN tem, em média, entregue a si o treino de 10 cavalos a cada momento, representando esta rúbrica cerca de um quarto (24%) do volume de negócios da empresa, o que equivale a um valor absoluto de 72 mil euros.

A escola de equitação conta, a cada momento, com cerca de 45 alunos. O modelo de venda consiste num sistema de packs de aulas pré pagos, diferente do modelo comum de mensalidades fixas praticados pela maior parte dos concorrentes.

Este modelo permite que um cliente adquira um pack de 10 aulas de equitação que podem ser gastas de forma livre, mediante a existência de vagas nas turmas num determinado dia. Uma vez que os clientes tendem a adotar dias específicos para a prática de equitação, este modelo permite que a CVN receba o *cash-flow* que num modelo de mensalidade fixas corresponderia a 2 meses e meio de aulas, de uma só vez e adiantado (caso em que o cliente tem 2 aulas por semana, considerando um mês com 4 semanas). O volume de negócios relacionado com

as aulas de equitação representa cerca de 26% do total, sendo por isso virtualmente equivalente ao peso dos cavalos a penso (78 mil euros).

O custo da atividade da escola de equitação é baixo, uma vez que esta nasce do aproveitamento de recursos que de outro modo não estariam a ser rentabilizados: os professores são também cavaleiros da CVN, sendo que as horas gastas nas aulas são as remanescentes do seu horário de trabalho normal, após o treino dos cavalos e alguns cavalos da CVN que estão “em espera” para ser vendidos são utilizados na escola de equitação (o seu custo mensal de alimentação e tratamento será o mesmo).

A escola de equitação pode ainda funcionar como forma de angariar clientes para a venda de alguns cavalos. A vontade de evoluir e entrar em competições inculcada nos alunos faz com que estes tenham uma maior propensão a adquirir o seu animal, sendo que as aulas em que experimentam os animais que estão disponíveis para venda podem servir como gatilho para despoletar uma venda.

Para além das áreas de negócio elencadas, a CVN organiza também provas desportivas, nas suas instalações. Estes eventos não têm uma relevância significativa para o resultado da empresa, no entanto, têm propósitos de comunicação importantes.

Por um lado, permitem que os alunos entrem em competição num ambiente mais controlado, facilitando a obtenção de bons resultados, importantes para a manutenção do interesse na prática equestre e a possível vontade de adquirir cavalos que lhes permitam competir em níveis superiores.

Por outro lado, estes eventos servem como montra para que outros praticantes conheçam a CVN, as suas instalações e métodos de trabalho, podendo originar a entrada de novos clientes com cavalos a penso, provenientes de empresas concorrentes.

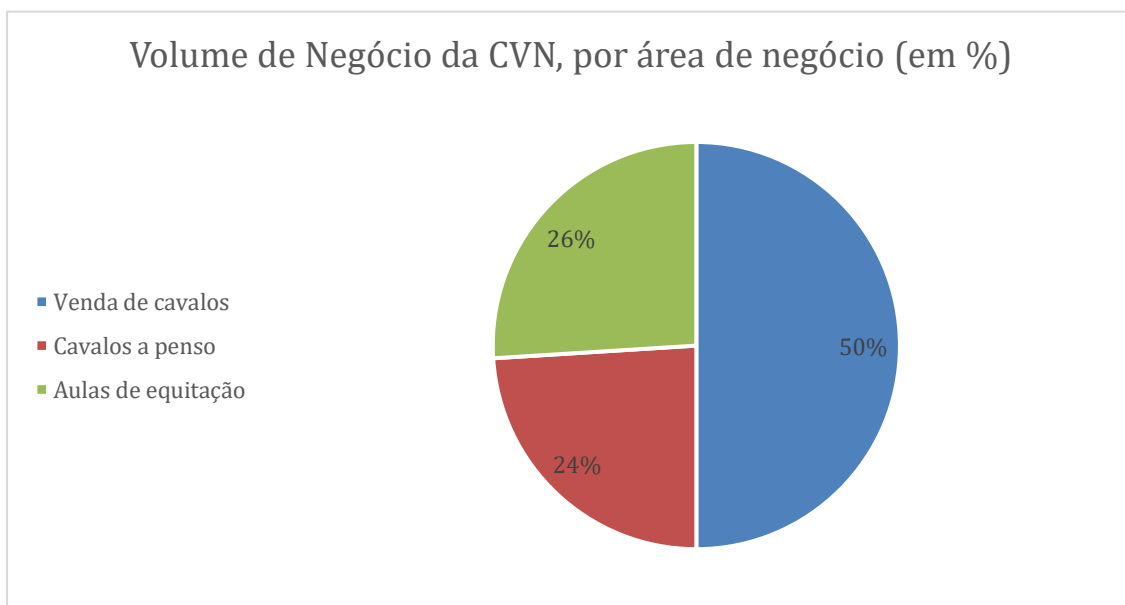


Figura 3 Volume de Negócios da CVN, por área de negócio (em%)

3. Resposta da Coudelaria Vila Nova ao COVID-19

3.1 O momento inicial

Em março de 2020, tal como a generalidade das empresas (Bartik et al., 2020), a CVN foi impactada repentinamente pela chegada da pandemia à Europa e a Portugal.

O primeiro estado de emergência foi decretado a 18 de março de 2020, forçando o encerramento de todas as atividades não essenciais, no entanto a CVN, à semelhança de muitas empresas de diversos setores, antecipou-se a este momento, encerrando parte da sua atividade ao público antes da obrigação legal.

A atividade da escola de equitação foi suspensa a 13 de março de 2020, não sendo ministradas mais aulas até maio de 2020. Este cessar da atividade da escola originou uma quebra importante nas receitas da empresa. No entanto, devido ao método de venda praticado (packs pré-pagos), a CVN detinha liquidez suficiente para a manutenção dos custos fixos inerentes à atividade da escola por um período de aproximadamente 90 dias, mesmo que não existissem outras fontes de receita. Deste modo, a empresa encontrava-se numa situação financeira melhor do que a de uma grande parte das empresas do setor (Wilton Consulting Group, 2020).

Tal como na generalidade das empresas equestres, a CVN não sentiu impacto na rúbrica de cavalos a penso, que se manteve estável durante este período, já que os proprietários não detinham outro local onde estabular os seus animais (Furtado et al., 2021). Apesar disto, ao contrario do reportado por Nellist (2021), foi sentido pela empresa alguma reticência da parte de alguns clientes em ter este custo no seu orçamento familiar, o que poderia levar a uma perda de receitas importante caso a situação económica e financeira (macro e micro, ao nível dos proprietários de cavalos) não estabilizasse prontamente.

Os *cash-flows* referentes aos cavalos a penso, juntamente com as reservas de liquidez provenientes das vendas de packs de aulas, permitiram à CVN uma almofada suficiente para sobreviver ao primeiro impacto da pandemia.

Ainda que a empresa tivesse alguma liquidez, a incerteza que se vivia quanto ao tempo que seria necessário esperar até ao reabrir das atividades obrigou a que fossem feitos ajustes na sua estrutura de custos. Esta abordagem é defendida por Thorgren e Williams (2020) como uma forma das PME lidarem com crises. A CVN negociou com fornecedores prazos de pagamento mais alargados e reduziram-se alguns gastos decorrentes da alimentação dos animais da escola (uma vez que tinham menos atividade, foi necessário, do ponto de vista de saúde, reduzir o seu aporte calórico). A empresa não recorreu aos mecanismos de *layoff* disponíveis, uma vez que manteve toda a sua equipa a trabalhar durante este período, apesar de esse mecanismo poder ser relevante caso a situação financeira se tornasse mais adversa, tal como mostra Ribeiro Rosa (2021).

Na generalidade das empresas do setor, foram adotadas algumas medidas de organização operacional decorrentes das necessidades de saúde pública e da alteração do negócio (Merkies et al., 2020). Também na CVN foram feitas alterações à distribuição de pessoal para melhor responder aos desafios da COVID19.

Pode-se dividir os trabalhadores da CVN em 2 grupos: tratadores, responsáveis pela alimentação, limpeza e cuidado geral dos cavalos, e cavaleiros/professores, responsáveis pelo treino dos cavalos e pelo ensino aos alunos da escola.

O primeiro destes grupos não viu alteradas as suas tarefas, à semelhança do que se passou noutras empresas (Merkies et al., 2020), já que todos os cuidados diários dos animais se mantiveram. Ainda assim, foram adotadas medidas de controlo sanitário neste grupo: cada trabalhador passou a ter as suas ferramentas alocadas a si (antes eram partilhadas) e um grupo específico de cavalos dos quais

cuidava, evitando que mais do que uma pessoa tivesse de mexer em cada animal e no seu material. Esta forma de organização revelou-se, até, mais eficiente do que a usada antes da pandemia. Os horários destes trabalhadores foram também adaptados de forma a reduzir os períodos de contacto ao mínimo necessário: foram estabelecidas diferentes horas de início e fim de turno, bem como pausas separadas.

Os cavaleiros/professores viram o seu trabalho diário modificado após o fecho das aulas de equitação.

Todos os cavalos da CVN em preparação para competição ou para ser vendidos mantiveram o seu regime habitual de treino e, por isso, essa parte das funções dos trabalhadores mantiveram-se as mesmas.

No entanto, a carga de trabalho com os cavalos de aulas foi manifestamente reduzida. Uma vez que não existiam alunos, o trabalho desses animais foi feito exclusivamente pelos profissionais da CVN, que o conseguiam fazer em menos tempo do que quando o faziam em regime de aulas. O tempo de trabalho que sobrava, graças a este facto, foi aproveitado para alocar os trabalhadores a outras funções que não poderiam ser feitas em períodos normais. Tal como em muitas empresas do setor (Merkies et al., 2020), estes trabalhadores dedicaram o tempo extra a tarefas de manutenção das instalações e de material, que de outra forma teriam de ser adiadas ou contratadas externamente.

A inovação e digitalização são vista por Ribeiro Rosa (2021) como uma forma eficaz de lidar com as crises e, segundo Che Omar et al. (2020), acelerou com a chegada da COVID 19. Também a CVN procurou novas formas, nomeadamente digitais, de manter e expandir a sua atividade. Estando impossibilitada de ter a

escola de equitação aberta e sem saber quando a poderia reabrir para gerar fluxos de caixa, a empresa optou por criar formas alternativas de manter esta sua vertente em funcionamento. Foi criado um curso teórico, disponível online, que abordou temáticas relacionadas com a prática equestre, o bem estar animal e o seu maneio, matéria por vezes deixadas para segundo plano já que as aulas presenciais tendem a ser mais práticas e focadas no desporto. Este curso foi disponibilizado, de forma gratuita, aos alunos da CVN com aulas disponíveis no seu pack, e colocado à venda para outros interessados. No entanto, ao contrário do previsto na literatura (Che Omar et al., 2020; Ribeiro Rosa, 2021), este projeto falhou a angariação de novos clientes, não tendo tido um impacto relevante ao nível de vendas para a empresa. Apesar disso, permitiu manter o contacto com os clientes já existentes e estimular o seu interesse para que, numa fase de reabertura, estes não abandonassem a prática equestre e, conseqüentemente, fizessem compras de aulas na CVN.

Ao nível da venda de cavalos, principal negócio da CVN, numa primeira fase, foi sentido um impacto grande na procura por parte dos clientes, tal como na generalidade do mercado (Achille & Zipser, 2020). O receio perante a evolução da situação económica tornou-os mais reticentes a compras de elevado valor. Este facto foi agravado pelas restrições de circulação intranacionais e internacionais que impossibilitavam a visita de clientes para testar cavalos em que pudessem estar interessados (Achille & Zipser, 2020). A maioria das vendas da empresa são feitas para o estrangeiro, pelo que, à primeira vista, pareceu impossível manter o seu volume de negócios enquanto não houvesse um reabrir das fronteiras.

No entanto, a CVN dispunha de uma boa notoriedade no mercado, fruto do reconhecimento desportivo obtido no passado e de um conjunto de clientes satisfeitos reconhecidos no meio equestre. De forma a aproveitar a sua imagem e

transmitir segurança aos clientes para fazer uma compra sem testar o cavalo previamente, a empresa decidiu apresentar ao mercado os cavalos com uma condição especial: garantia de devolução no caso de insatisfação do cliente num período de 2 meses após a compra. De acordo com esta cláusula, a CVN assumiria os custos necessários com a deslocação do animal novamente para as suas instalações, bem como o reembolso das despesas (desde que comprovadas com faturas ou documentos similares) que os clientes poderiam ter tido com o cavalo no período em que o detiveram, para além da devolução do valor pago. Este tipo de contrato é raro no meio equestre, já que um processo de aquisição normal inclui, geralmente, múltiplos testes e exames veterinários pré-compra.

A apresentação destas condições aos clientes conseguiu cumprir o propósito de lhes transmitir confiança para adquirirem os produtos da empresa e, após um momento inicial de incerteza, a CVN conseguiu vender os animais que tinha previsto antes da chegada da pandemia, sendo de realçar o facto de a cláusula de devolução não ter sido ativada nenhuma vez neste período.

A tabela seguinte esquematiza o conjunto de desafios que a empresa teve de enfrentar e enumera as soluções que para eles encontrou, referindo quais os resultados da tomada dessas medidas.

	DESAFIO	IMPACTO	SOLUÇÃO	RESULTADO
FINANCEIROS	Fecho das atividades ao público	Perda relevante de receitas (escola de equitação)	Venda de packs pré pagos (feitas pré pandemia)	Permitiu ter liquidez para superar a fase inicial
			Alargamento de prazos de	

			pagamento a fornecedores	
			Redução de gastos diretos com cavalos	
			Curso online	Não conseguiu cativar novas vendas, mas reteve clientes antigos
	Incerteza dos proprietários de cavalos quanto aos seus gastos no futuro	Possível perda de clientes caso a situação macro e microeconómica não melhorasse	Não foram aplicadas soluções específicas	<i>na</i>
Restrições à circulação intra e internacional	Incapacidade de receber clientes para testar cavalos	Criação de uma cláusula de devolução para transmitir segurança ao cliente na compra	A venda de cavalos esperada foi realizada, sem devoluções dos clientes	
OPERACIO NAIS	Necessidade de distanciamento físico	Necessidade de alteração dos métodos de	Alocação de ferramentas e cavalos a tratar	Maior eficiência na execução das funções

		trabalho dos tratadores	Alteração de horários para evitar períodos de contacto	Redução do risco de contágio
	Redução do trabalho dos professores	Existência de tempos mortos no horário de trabalho	Utilização dos períodos sem aulas para realizar tarefas de manutenção	Otimização do tempo de trabalho; Não foi necessário contratar serviços de manutenção externos

Tabela 5 Desafios e Soluções encontradas pela CVN para responder à crise, seus impactos e resultados

3.2 A reabertura

A 2 de maio de 2020 foi revogado o estado de emergência em Portugal, passando o país para a situação de estado de calamidade.

Foi feita uma reabertura gradual das atividades económicas, na qual se inclui o reinício das atividades da Coudelaria Vila Nova que havia sido suspensa.

Do ponto de vista operacional, foram mantidas, na CVN e no setor em geral, algumas das alterações que tinham sido implementadas no período de confinamento (Merkies et al., 2020). Os horários dos tratadores voltaram ao normal, no entanto, o seu modelo de trabalho manteve-se igual ao do período em

que tinham horários separados. Uma vez que se verificara que era mais eficiente a atribuição de cavalos específicos a tratar por cada um dos funcionários (quer do ponto de vista do tempo gasto, quer do ponto de vista da qualidade do serviço prestado), no período pós confinamento este modelo de organização continuou. Apesar de os horários de trabalho serem novamente coincidentes, foram implementadas medidas para potenciar o distanciamento social e evitar contágios de COVID-19, como a obrigatoriedade do uso de máscaras de proteção e o impedimento do uso de mesas de refeição comuns nas pausas de almoço.

A área de negócio onde o impacto do fecho das atividades mais se sentiu tinha sido a escola de equitação e foi nela que se viu também o maior efeito na reabertura. Uma vez que a reabertura se enquadrou num novo contexto ao nível das precauções sanitárias, a forma de funcionamento da escola de equitação teve de ser revista, obrigando a algumas alterações operacionais. Para além da implementação do uso obrigatório de máscaras de proteção e a adição de diversos pontos de desinfeção das mãos, foram tomadas medidas para reduzir a concentração de pessoas e contacto físico. Deste modo, o número de alunos por turma diminuiu e foi proibida a permanência no recinto de acompanhantes durante o período das aulas. Esta proibição fez com que alguns alunos mais jovens ficassem um pouco retraídos na sua participação sem a presença dos pais. No entanto, verificou-se que, ao fim de pouco tempo, se notava uma maior independência e autonomia por parte dos alunos. Esta variação comportamental pode ser relevante para um futuro estudo relativo ao desenvolvimento psicológico e cognitivo de jovens atletas.

À semelhança de outras atividades desportivas ao ar livre, a prática de equitação foi vista com maior interesse pela população em geral (Greene et al., 2020). A CVN, em linha com o mercado (Merkies et al., 2020), verificou um

aumento importante da procura de aulas de equitação, não só de crianças, mas também de adultos, que procuravam novas formas de se sentir conectados à natureza (Greene et al., 2020).

A procura de aulas cresceu de forma tão significativa que, a certo ponto, foi necessário criar uma lista de espera para a admissão de novos alunos. Para fazer face a este aumento de interesse, a empresa teria de estar disposta a realizar investimentos no imediato na aquisição de novos cavalos de aulas, uma vez que os que possuía (que não estavam já em uso) não tinham ainda um nível de treino satisfatório para tal. Tal como Burnett (1998) sugere, a tomada de decisões nas crises deve ser rápida, mas sem esquecer o longo prazo. Por isso, a CVN optou por não fazer este investimento, uma vez que se mantinha ainda reticente quanto ao futuro e à possibilidade de novos confinamentos.

Com o passar do tempo, este excesso de procura diluiu-se, voltando para valores normais pré pandemia, deixando a empresa a operar perto da sua capacidade máxima mas sem grandes desajustamentos entre a sua capacidade de oferta e a procura do mercado.

Assim, o aumento do interesse nas aulas de equitação fez com que as vendas de packs de aulas recuperassem rapidamente para valores superiores aos de antes do confinamento e a decisão da empresa de não expandir a sua capacidade mostrou-se acertada, tendo em conta a posterior diminuição da procura que se verificou, para valores próximos aos da capacidade instalada da empresa antes da pandemia.

Com o recomeçar das aulas de equitação presenciais, foi abandonado o projeto de aulas online testado no período de confinamento. Este abandono deveu-se, em parte, à realocação dos recursos humanos para as atividades presenciais e,

especialmente, ao baixo retorno que tinha mostrado ter no período em que vigorou. Pode-se afirmar que a empresa não seguiu a linha definida por Che Omar (2020), que afirmava um rápido processo de digitalização das PME face à crise pandémica.

Até ao período da reabertura a empresa não viu nenhum cliente com cavalo a penso desistir do serviço, apesar do medo que alguns tinham demonstrado quanto à situação económica global. Ainda que alguns concorrentes o tenham feito (Greene et al., 2020) , a CVN não sentiu necessidade de aprofundar a sua relação com os clientes com contratos escritos para alojamento de cavalos mais detalhados.

As vendas de cavalos, que tinham sido mantidas através da aplicação de novos contratos com cláusula de devolução, tornaram-se mais fáceis à medida que a mobilidade a nível nacional e, em especial, internacional foi restabelecida. Apesar de no período de confinamento a empresa ter conseguido manter o seu negócio de forma satisfatória, a reabertura das fronteiras permitiu um maior afluxo de clientes, facilitando o processo de venda dos animais.

Conclusão

A pandemia de COVID-19 trouxe às empresas em geral e ao setor equestre em particular um conjunto de desafios sem precedentes que colocaram em causa, muitas vezes, a existência dos negócios.

Apesar de todas as dificuldades vividas, constatou-se que este setor conseguiu ultrapassar, de forma geral, o primeiro momento da crise, ainda que com alterações ao seu modo de operar.

A Coudelaria Vila Nova conseguiu, também, superar estes desafios, adaptando-se às circunstâncias envolventes de forma maioritariamente positiva.

É de notar, no entanto, que nem todas as iniciativas da empresa para fazer face às dificuldades vividas tiveram um resultado positivo. Ao contrário do sugerido pela literatura, a empresa não conseguiu expandir o seu negócio em plataformas digitais. Ainda assim, os resultados quanto às alterações operacionais e financeiras desta empresa estiveram em linha com aquilo que a bibliografia reportava, permitindo que a crise pandémica fosse ultrapassada de forma positiva.

Ainda que todas as crises sejam diferentes, é importante, para eventos futuros, ter em mente aquilo que melhor e pior funcionou e tirar conclusões quanto à razão das falhas, para aprimorar a resposta que a Coudelaria Vila Nova consegue dar a eventos que perturbem o seu funcionamento.

Bibliografia

- Achille, A., & Zipser, D. 2020. A perspective for the luxury-goods industry during — and after — coronavirus. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>.
- Adam, N. A., & Alarifi, G. 2021. Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>.
- Ashburn, M. B., Rostad, D. R., Main, S. C., Thompson, J. M., Kibler, M. L., et al. 2021. 151 Factors influencing sale and bid price of sport-trained horses and ponies sold at online auctions. *Journal of Equine Veterinary Science*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.jevs.2021.103614>.
- Bartik, A., Cullen, Z., Bertrand, M., Glaeser, E. L., Luca, M., et al. 2020. How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence From a Survey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3570896>.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. 2005. Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *Journal of Finance*, 60(1): 137–177.
- Boin, A. 2009. The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26(4): 367–377.
- Bourgeois, L. J. I., & Eisenhardt, K. 1988. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7): 805–920.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. 2017. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development.

- Journal of Management*, vol. 43. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Burnett, J. J. 1998. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4): 475–488.
- Che Omar, A. R., Ishak, S., & Jusoh, M. A. 2020. The impact of Covid-19 Movement Control Order on SMEs' businesses and survival strategies. *Malaysian Journal of Society and Space*, 16(2). <https://doi.org/10.17576/geo-2020-1602-11>.
- Domac, I., & Ferri, G. 1999. Did the East Asian Crisis Disproportionately Hit Small Businesses in Korea? *Economic Notes*, 28(3): 403–429.
- EMarketer. 2020. Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2019-2024. *EMarketer*. <https://www.emarketer.com/chart/242908/retail-ecommerce-sales-worldwide-2019-2024-trillions-change-of-total-retail-sales>.
- Fédération Equestre Nationale (FN). 2014. *Equestrian Sports and Breeding in Germany*. http://www.euroequestrian.eu/files/2/11/Horse_Sports_and_Breeding_Juli_2014.pdf.
- Fonseca, A. 2011. *AS PME em Portugal: reflexões e desafios*. Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4272>.
- Furtado, T., Perkins, E., McGowan, C., & Pinchbeck, G. 2021. Equine management in uk livery yards during the covid-19 pandemic—“as long as the horses are happy, we can work out the rest later.” *Animals*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/ani11051416>.
- Greene, E. A., Hein, W., Wickens, C. L., & Smarsh, D. N. 2020. Extension Horses, Inc. experts act fast to create online resources to assist the horse industry during COVID-19. *Translational Animal Science*, 4(3): 1–8.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. 2020. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1): 1–25.

- Korpa, V., Zēverte-Rivža, S., Paula, L., Janmēre, L., Järvinen, M., et al. 2013. *How to be Innovative in the Equine sector?*
[https://pub.epsilon.slu.se/11376/11/Korpa et al_140712.pdf](https://pub.epsilon.slu.se/11376/11/Korpa%20et%20al_140712.pdf).
- Latham, S. 2009. Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2): 180–201.
- Liiv, V. 2021. *HOW COMPANIES INVOLVED IN THE EQUINE INDUSTRY OF WESTERN EUROPEAN COUNTRIES ARE*. TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
- Liljenstolpe, C. 2009. Horses in Europe. *Swedish University of Agricultural Sciences*.
- Mackay-Smith, A., Druessedow, J. R., & Ryder, T. 1984. *Man and the horse: An illustrated history of equestrian apparel*. New York: Metropolitan Museum of Art.
- Martins, A., Pereira, E., & Tavares da Silva, R. 2020. *Pilar de Competitividade: Financiamento, Endividamento e Investimento das Empresas*.
- Matias, T., Dominski, F. H., & Marks, D. F. 2020. Human needs in COVID-19 isolation. *Journal of Health Psychology*, 25(7): 871–882.
- Merkies, K., Copelin, C., Crouchman, E., & St-Onge, A. 2020. The effect of the covid-19 pandemic on riding lesson barns and summer camps in ontario. *Animals*, 10(12): 1–8.
- Michael, S. C., & Robbins, D. K. 1998. Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3): 35–45.
- Mitroff, I. I. 2004. Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy*, 25(5): 42–53.
- Mitroff, I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. 1989. Crisis, disaster, catastrophe: are you ready? *Security Management*, 33(2): 101–109.

- Nellist, J. 2021. Potential effects of the COVID-19 pandemic on horse behaviour in the UK between March and October 2020. *UK-Vet Equine*, 5(1): 34–36.
- Pearson, C. M., & Clair, J. 1998. Reframing Crisis Management Author (s): Christine M . Pearson and Judith A . Clair Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/259099>
- REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : reference # re. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Penrose, J. M. 2000. The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26(2): 155–171.
- Pimentel, M. 2020. O que vem a seguir ao lay-off simplificado? *Rádio renascença*. <https://rr.sapo.pt/2020/07/31/economia/o-que-vem-a-seguir-ao-lay-off-simplificado/noticia/202118/>.
- Ribeiro Rosa, M. 2021. *A Pandemia E As Pme Portuguesas O Impacto E a Gestão Da Crise Em 2020 a Pandemia E As Pme Portuguesas O Impacto E a Gestão Da Crise Em 2020*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Shopify. 2021. *Future of Commerce 2021*. <https://cdn.shopify.com/static/future-of-commerce/Shopify Future of Commerce 2021.pdf>.
- Smith, D., & Sipika, C. 1993. BACK FROM THE BRINK - POSTCRISIS MANAGEMENT. *Long Range Planning*, 26(1): 28–38.
- Song, H., Yang, Y., & Tao, Z. 2020. How different types of financial service providers support small- and medium- enterprises under the impact of COVID-19 pandemic: from the perspective of expectancy theory. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1): 1–27.
- Thorgren, S., & Williams, T. A. 2020. Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(May): e00187.
- Vargo, J., & Seville, E. 2011. Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18): 5619–5635.

Williams, J. M., Randle, H., & Marlin, D. 2020. COVID-19: Impact on United Kingdom horse owners. *Animals*, 10(10): 1–19.

Wilton Consulting Group. 2020. *Response to COVID-19 for Canada's active equines*.

https://www.equestrian.ca/cdn/storage/resources_v2/NbDcrdqncni6mPSBBv/original/NbDcrdqncni6mPSBBv.pdf.

World Horse Welfare, & Eurogroup for Animals. 2015. *The Health and Welfare of European Equidae in 2015*.