

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies in the Architecture Sector in Portugal

Pedro d'Orey Marchand Sequeira Lopes

Master in Business Administration

Supervisor:

Assistant Professor (with Aggregation) Leandro Pereira;

Department of Marketing, Operations and General Management (IBS)

Iscte Business School

October, 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies in the Architecture Sector in Portugal

Pedro d'Orey Marchand Sequeira Lopes

Master in Business Administration,

Supervisor:

Assistant Professor (with Aggregation) Leandro Pereira;

Department of Marketing, Operations and General Management (IBS)

Iscte Business School

October, 2022

Resumo

Nos dias de hoje, o mercado da arquitetura é caracterizado por ser altamente competitivo e turbulento. Este cenário de instabilidade e concorrência reforça a importância da estratégia e, conseqüentemente, do planeamento estratégico. A literatura existente indica que o planeamento estratégico permite às empresas conseguir um melhor posicionamento de mercado, um melhor desempenho e rentabilidade. Este estudo exploratório tem como objetivo investigar no setor da arquitetura, a importância atribuída ao planeamento estratégico, a extensão e o modo com que é utilizado e, finalmente, quais os principais obstáculos que limitam a sua utilização. Através de um conjunto de 12 entrevistas semiestruturadas a diferentes micro, pequenas e médias empresas de arquitetura, esta investigação sugere uma utilização limitada do planeamento estratégico. Este resultado é explicado, por um lado, pela falta de conhecimento no sector das mais valias e metodologias do planeamento estratégico e pelo facto de muitas vezes o sucesso financeiro ser visto pelos donos-gestores como secundário em relação a outros objetivos, tais como a sua satisfação intelectual e o reconhecimento artístico do seu trabalho. A volatilidade do sector da construção e a pequena dimensão da maioria das empresas de arquitetura também parecem contribuir para a sua baixa utilização. Os resultados desta dissertação podem ser do interesse dos gerentes de empresas de arquitetura e também das universidades do sector.

Palavras-chave: Estratégia, Planeamento Estratégico nas PME, Arquitetura, Barreiras.

JEL Classification System:

M10: Business Administration: General

L84: Personal, Professional, and Business Services

Abstract

Architecture today presents a highly competitive and turbulent market. This scenario of instability and competition has reinforced the importance of strategy and, consequently, strategic planning. The existing literature indicates that strategic planning allows companies to achieve a better strategic positioning, performance and profitability. This exploratory study aims to investigate in the architecture sector the importance given to strategy, the way strategic planning is used and, finally, what are the main obstacles that discourage its adoption. Through a set of 12 semi-structured interviews with different micro, small and medium-sized architecture studios, this research points to a limited use of strategic planning. This result is explained, on the one hand, by the lack of knowledge of strategic planning methodologies and by the fact that often financial success and market share are seen by owner-managers as secondary to other objectives, such as their intellectual satisfaction and artistic recognition of their work. The volatility of the construction sector and the small size of most architectural firms also seem to contribute to their low usage. The results of this dissertation may be of interest to owners/managers of Architecture firms and also to Architecture universities.

Keywords: Strategy, Strategic Planning in SMEs, Architecture, Barriers.

JEL Classification System:

M10: Business Administration: General

L84: Personal, Professional, and Business Services

INDEX

1	INTRODUCTION.....	1
2	LITERATURE REVIEW.....	3
2.1	STRATEGIC PLANNING.....	3
2.1.1	About strategic planning.....	3
2.1.2	Strategic planning in SMEs.....	5
2.2	ARCHITECTURAL BUSINESS.....	6
2.2.1	Characterisation of architectural practice.....	7
2.2.2	Positioning the architectural practice.....	8
2.2.3	Management of architectural practice.....	9
2.2.4	Description of the competitive context in Portugal.....	10
3	THEORETICAL FRAMEWORK.....	13
4	METHODOLOGY.....	16
4.1	Research Approach.....	16
4.2	Data Processing.....	17
4.3	Research Process.....	17
4.4	Questionnaire structure.....	17
5	RESEARCH FINDINGS AND ANALYSIS.....	18
5.1	Manager and company details.....	18
5.2	The importance of strategy.....	20
5.3	How strategic planning is used in the sector.....	20
5.3.1	Content.....	20
5.3.2	Time horizon.....	22
5.3.3	Formalisation.....	22
5.3.4	Nature of strategic planning.....	23
5.3.5	People involved in the formulation of the company strategy.....	23
5.3.6	Tools used in strategic Planning.....	24
5.3.7	Strategy Review.....	25
5.3.8	Relation between observations.....	26
5.4	Barriers to strategic planning in the architecture sector.....	27

6	CONCLUSION	31
6.1	Practical recommendations	32
6.2	Contributions	33
6.3	Limitations	34
6.4	Future investigations	34
7	BIBLIOGRAPHY	35
	APPENDICES	38
	APPENDIX A : INTERVIEW QUESTIONS	38
	APPENDIX B: SUMMARY OF THE INTERVIEWS	40
	APPENDIX C: FULL INTERVIEWS	48

INDEX OF FIGURES

Figure 2.1 - Strategic planning process	4
Figure 3.1 - Theoretical Framework of the study - objectives and sub-objectives	13
Figure 5.1 - Age of the managers interviewed	18
Figure 5.2 - Number of workers in the interviewed companies	19
Figure 5.3 - Age of the company	19

INDEX OF TABLES

Table 5.1 - Existence of the mission, vision and long-term objectives	20
Table 5.2 - Mission statement on the interviewed company's website.....	21
Table 5.3 - Knowledge and use of strategic planning tools.....	24
Table 5.4 - KPIs of the company's strategic effectiveness	25
Table 5.5 - Main motivations for owner-managers when setting up their businesses....	28
Table 5.6 - Barriers to strategic planning in the architecture sector.....	28

LIST OF ABBREVIATIONS

SME(s) - Small and Medium-sized Enterprise(s)

SP - Strategic Planning

KPI - Key performance indicators

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis

VRIO - Value, Rareness, Imitability e Organization

PESTEL - Political, Economic, Socio-cultural and Technological analysis

ISO 9001 - International Organization for Standardization

1 INTRODUCTION

In the last two decades, the architecture sector has been confronted with profound changes in Portugal. During the 20th century, the practice had an "anti-competitive culture", with few firms responding to a very high demand for new building construction. In the late 1990s, there was an exponential increase in architecture courses nationwide and, consequently, a significant increase in architects in the market (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). Along with the liberalization of the market and the abolition of the fee scale, rivalry between practices has increased. Currently the national market is highly fragmented, composed by an excess number of architects for the real demand and with a competition based on price (Nobre & Faria, 2017). There is a low diversification among firms, with most of them exclusively dedicated to project design, not offering complementary services that contribute to the viability and exclusivity of the business (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018).

The existing literature indicates that greater strategic planning allows companies to better identify the competitive advantages that will make them suitable for a better market positioning, and consequently for greater performance and profitability (Stonehouse & Pemberton, 2002). It also allows a better organizational alignment, a better understanding of the market, and a better recognition of business opportunities and risks (Antonicic & Skrt, 2004).

In SMEs, the segment to which most architecture companies in Portugal belong (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018), there is little tendency to plan strategically (Wang, Walker, & Redmond, 2011). They tend to think about short-term problem solving rather than long-term strategic decisions (Stonehouse & Pemberton, 2002). This lack of planning may be, among other reasons, associated with a lack of resources and a shift of attention to day-to-day operational issues (Wang, Walker, & Redmond, 2011). SMEs are usually dependent on the skills of an owner who often lacks the knowledge and skills required for good management (Wang, Walker, & Redmond, 2011). Many of the owners do not seek good economic performance either, having started their companies for different reasons, namely for personal and intellectual fulfilment (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

There is very little international and national research on these themes applied to the architecture sector. In this sense, I intend with this dissertation to explore the strategic planning in architecture SMEs in Portugal, trying to understand the essence of its use and trying to verify if the obtained conclusions are aligned with the theoretical discourse.

I thus establish as the main objectives of this dissertation:

- 1) To understand whether the architecture SMEs give importance to business strategy and strategic planning
- 2) To gain insight on how strategic planning is used by the architecture SMEs.
- 3) To understand what are the main barriers to the adoption of strategic planning by the architecture SMEs.

The dissertation will be structured as follows:

Chapter 1 - This chapter presents an overview of the study. The background of the study is presented. The research problem is defined as well as the objectives to be achieved. Finally, a delimitation of the study is made.

Chapter 2 - This chapter presents a literature review of the theories and concepts that support the research. It will be divided into two sub-chapters, the first addressing strategic planning and the second characterising the architecture sector.

Chapter 3 – Here, from the literature review, a theoretical framework for the dissertation will be developed.

Chapter 4 - This chapter establishes which methodology was applied in the research and why it was used.

Chapter 5 - Here the results of the questionnaire and the interviews are presented and discussed.

Chapter 6 - This chapter includes the conclusion, the practical recommendations and recommendations for future studies.

The study is limited to architecture firms of small and medium size established in Portugal.

2 LITERATURE REVIEW

The literature review will be divided into two main groups, the first addressing the strategic planning and the second characterising the architecture sector.

2.1 STRATEGIC PLANNING

2.1.1 About strategic planning

Strategic planning allows the company to establish its long-term objectives and how to achieve them (Stonehouse & Pemberton, 2002; O'Regan & Ghobadian, 2002), allowing the business to gain a competitive advantage over its competitors (O'Regan & Ghobadian, 2002). For several authors, this process is fundamental for the successful management of a company (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Strategic planning is organised in different stages (W.L.Hill & R.Jones, 2009):

(a) In the analysis of the opportunities and threats that exist in the business's external environment.

(b) In analysing the strengths and weaknesses of the business's internal environment;

(c) In establishing the organisational mission, vision and the general objectives for the medium/long term of the business.

(d) In the formulation of strategies. In part, they are made through the intersection of the strengths and weaknesses of the organisation with the opportunities and threats of the environment;

(e) In the implementation of these strategies, establishing who does what, how and when, in order to achieve the previously defined objectives. Porter (1987, cited in O'Regan & Ghobadian, 2002) highlights the importance of the implementation process in the final effectiveness of the strategic plan. The report by Deloitte&Touche (1992) suggests that eight out of ten companies fail to implement their strategies correctly.

(f) In monitoring the effectiveness of the strategic plan over time, namely by identifying whether the company's external and internal assumptions remain the same as at the time of the strategy formulation. Consequently, determine if the strategy can be maintained or if, on the contrary, it will have to be revised.

Strategic planning is done using strategic tools, methods, models and approaches, developed by theoreticians and consultancies. These tools help to present information in a simple and organised way, which allows an easier structuring of thinking (Afonía & Chalupský, 2012).

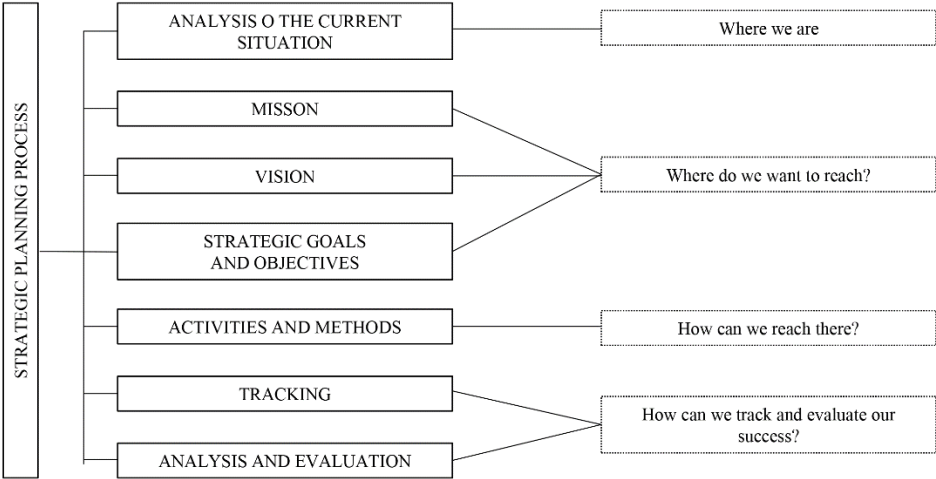


Figure 2.1 - Strategic planning process
 Source: Adapted from (Demir, 2017)

Several advantages can be associated with the use of strategic planning. The organisational alignment of all company in the execution of a specific mission or vision (Obaje, 2020). A greater awareness of opportunities, threats and reduction of business uncertainty (Obaje, 2020). It allows company managers to better understand the essence of their company and how it differs from other businesses (Mintzberg, 1994). The identification of competitive advantage could mean the survival of a company in the medium and long term (Obaje, 2020). Finally, a greater preparation for future contingencies, namely for times of market turbulence. Although it is not possible to predict the future, it is possible to imagine hypotheses of alternative "futures" (Obaje, 2020). Strategic planning above all allows for a more proactive reaction (rather than reactive) in determining a company's future (David, 2011).

The rigor of the analyses, the degree of detail, the common sense in assigning goals / objectives and the degree of flexibility involved in the process are, however, essential elements for its proper functioning (David, 2011). Strategic planning focuses on the long term and should not be confused with the business plan, which by contrast is mostly concerned with analysing and achieving short-term goals and functional planning of the business (Stonehouse & Pemberton, 2002).

The approach to strategic planning varies greatly from author to author and their schools of thought. The Planning and Positioning schools argue that the strategic planning should be a formal and rational process, developed in a structured way and that it should be implemented in a consistent way in the long term (Ghezzi, 2010). Mintzberg and Waters (1985) argue that even with a strategy defined in advance, one should not depend exclusively on it. According to the authors, a company's strategy results from the combination of planned strategies¹ with a set of emerging strategies² (Mintzberg & Waters, 1985). The emergent strategy is very much connected to learning, to understanding what works or doesn't work for the organization, and is flexible enough to enable tactical changes. According to Mintzberg (1994) if strategic planning is used too rigidly there is a risk of losing the recognition of new opportunities in the external environment that could be fundamental to the company's success.

In practice, purely deliberate and purely emergent strategies are practically non-existent in business reality. Andersen and Nielsen (2009) showed that the combination of planned and emergent strategy allows for an effective organisational alignment towards the achievement of a mission, vision and long-term goals, but also a greater ability to adapt to changes in the external environment.

2.1.2 Strategic planning in SMEs

Because they have fewer resources and are more vulnerable to external impacts, the strategy is particularly important for SMEs. According to the Recommendation 2003/361/EC of the European Commission for a company to be considered an SME it must employ less than 250 people, have an annual turnover not exceeding 50 million euros or have an annual balance sheet total not exceeding 43 million euros.

SMEs are characterised by poor performance and a high percentage of bankruptcies (Wang, Walker, & Redmond, 2011). Research supports that SMEs that take advantage of strategic planning show better growth and profit rates compared to those that do not use any kind of planning (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

Although the primary objective of strategic planning is to gain a competitive advantage over competitors (O'Regan & Ghobadian, 2002) and despite the obvious benefits in the

¹ Deliberate strategies are realised as set out in the strategic plans

² Emergent strategies arise apart from initial plans and are not premeditated

company's future performance, the reality is that most SMEs do not strategically plan their business (Wang, Walker, & Redmond, 2011). SMEs tend to think about short-term problem solving rather than long-term strategic decisions (Stonehouse & Pemberton, 2002). When done, strategic planning is made in an informal and reactive way (Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux, & Labelle, 2013) and for shorter time periods than those of large companies (Verreyme & Meyer, 2010). In fact, emerging strategies are more frequent in the SME sector (Stonehouse & Pemberton, 2002). Most of the time that such planning exists, it is done intuitively and not even recorded on paper, thus complicating the monitoring of the formulated strategy (Kelmar & Noy, 1990).

The reasons for this lack of planning are several and include lack of knowledge of strategic planning processes, lack of available time, lack of financial resources to hire external consultancy and even reluctance to share information with external agents (Wang, Walker, & Redmond, 2011). Poor communication between management and employees or simply poor assimilation of strategy by employees also contribute to ineffective planning implementation. The use of strategic planning in SMEs also depends on factors such as the size of the business, the type of industry, the market conditions namely at times of uncertainty and turbulence or not and the life cycle of the firm (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

In these firms' ownership and management is usually centred on the Owner/s Manager/s (Degraeve, 2012). Consequently, the motivations of the owner-manager of the firm are important to explain the lack of strategic planning. Wang et al. (2011) argues that levels of strategic planning are higher in SMEs whose owner-managers are oriented towards firm growth. Many of the owners have their businesses for different reasons namely for personal fulfilment and do not necessarily seek economic performance (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

2.2 ARCHITECTURAL BUSINESS

In this sub-chapter it will be made a characterization of the architecture sector in four parts: 1) In the first one will be presented which are the distinctive characteristics of this business; 2) In the second we will focus on issues related to its strategic positioning; 3) In the third one, will be described, according to the literature, issues related to management in architecture. Two points will be investigated in the literature with special attention, which is the degree of managerial knowledge of the owners of these companies and how the ambitions and culture of

these companies may condition the good management practices, namely the use of Strategic Planning; 4) In the fourth section, the general panorama of architecture in Portugal will be described in order to understand the relevance of Strategic Planning;

2.2.1 Characterisation of architectural practice

The architect is responsible for planning, organising and coordinating the construction of buildings, combining aspects related to the building's construction, functionality, comfort and aesthetics (Zevi, 1986).

It is a profession with a multidisciplinary nature that includes in its essence not only a scientific and artistic basis, but also a technological, social, and political one.

The architect's work involves the conception of an architectural project through the manufacture of elements such as plans, cross-sections, construction drawings, models, three-dimensional images and various reports, including descriptive elements and specifications. It also involves parallel and equally important areas such as legal advice, coordination and site supervision (Nobre & Faria, 2017). The development of an architectural project can take several years and go through different stages.

According to Winch et al. (1993) architecture is distinguished for being a service, a professional organisation and a creative organisation. A service that is evaluated by clients for its overall experience and not only for the result of the finished product. It should be noted that a project is developed in co-creation with the client (Nobre & Faria, 2017) so that the relationship between the two parties is of utmost importance for the perception of the quality of the service provided. It is a professional organization as the professional practice is regulated and supervised by a professional institution (Winch & Schneider, 1993), in the Portuguese case, the *Ordem dos Arquitectos*. Finally, it is a creative organisation in the sense that the resolution of problems proposed by clients relies heavily on imagination, the production and invention of unique concepts.

Architectural firms are generally dependent on their reputation and networking for the generation of new business opportunities (Srećković, 2018). In this environment, reputation is acquired not only through the client but also through the recognition by their professional peers in the sector. There is thus a permanent tension between the creative ambitions of the architect who seeks to become relevant to his professional community and the pragmatic needs of the client (Winch & Schneider, 1993). The fact that it is not limited to being a simple service

provision aimed exclusively at solving clients' problems may justify an unclear perception by the consumer regarding the services provided in the sector (Hawk, 1996).

2.2.2 Positioning the architectural practice

The market perception is that there is a great homogeneity of services provided among the different architecture firms (Heintz & Aranda-Mena, 2012).

Winch et al. (1993) argues that architecture firms should invest in understanding the competitive context in which they operate, seeking better strategic positioning in the market. Porter (1985) argues that firms can adopt one of three generalist competitive strategies to gain a competitive advantage: 1) by selling products at lower costs than competitors; 2) by differentiation that is, when clients have a perception that the service provided by the firm differs from other firms in the same sector; 3) By a third strategy, which derives from the first two, called focus strategy, which may be based on cost leadership or differentiation and consists of focusing on a segment of an industry as opposed to the industry as a whole. Companies that do not clearly choose one of these strategies will, according to the author, have a lower performance.

Heintz et al. (2012) argues that the distinction sought by most architects is based on artistic style or signature but that this in the eyes of many clients, mostly with little architectural culture, may not be enough to gain competitive advantage. In this context, competition is essentially based on price, and there is little margin for premium payments in the prices of work carried out (Winch & Schneider, 1993).

The focus strategy is particularly relevant in this professional sector. Many architects argue that they provide a service that is customised to the needs and that they are able to develop any type of project if given the opportunity. However, it is important to consider consumer behaviour. When a client chooses an architect they do so based on the reputation of the architect for the "type" of projects they are looking to develop (Winch & Schneider, 1993). Winch et al. argue that it is rarely feasible when an architectural firm presents itself in the market as being able to do everything for all types of clients. In such circumstances, it usually ends up stuck in the middle, with no competitive advantage and reduced service effectiveness. Companies that focus their strategy on a market segment (niche) allow a more efficient allocation of resources, creating greater value for the customer (Nobre & Faria, 2017). This recognition of a specific knowledge translates into an increase in reputation and consequently is reflected in a greater demand by customers (Smith & Offodile, 2011). And there is indeed a growing demand for

specialized architects that is also related to the increased complexity of most architectural projects (Nobre & Faria, 2017) which interrelate problems of legal nature, administrative relations (namely with municipal councils) and varied technical specificities. This increase in specialisation, in the eyes of the client, translates into a decrease in project risk.

As we saw before, one of the benefits of strategic planning is the identification of sustainable competitive advantages that will allow new and differentiated strategic positioning in the market. In this context of a market that tends to be homogeneous, the use of strategic planning becomes even more relevant.

2.2.3 Management of architectural practice

Architectural firms are usually small and the owner/entrepreneur/manager tends to be the same person (Srećković, 2018). The manager of an SME in architecture, has most often to deal not only with the problems characteristic of a company, but also to manage the artistic and technical components of his work (Bondare, Volkova, Bondars, & Barvika, 2017).

In today's highly competitive context, the management skills of an architect are as important as his artistic talent and technical knowledge (Bondare, Volkova, Bondars, & Barvika, 2017).

However, there is a notorious lack of management knowledge in the sector, namely in the areas of finance, strategy, communication and marketing (Bondare, Volkova, Bondars, & Barvika, 2017; Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018; Winch & Schneider, 1993; Nobre & Faria, 2017). The little importance attributed to knowledge in business management is a reflection of a professional culture that was developed essentially in a context of little competition, in the post-war period (Bondare, Volkova, Bondars, & Barvika, 2017).

The architecture universities focus mainly on the transmission of the technique associated to the architecture project conception having an approach with little or no focus on the business component, namely in what concerns the explanation of the business mechanics of the sector and the teaching of management tools (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). The lack of strategic positioning of the sector and the bad communication with the public, namely about the added value of the architecture work for the society, may be two heavy consequences of that lack of business strategic knowledge (Nobre & Faria, 2017).

As happens in other economic activities (described on chapter 2.1.2), the manager's ambition may not be related to financial success but to the recognition of his work. (Winch & Schneider, 1993). Winch et al. (1993) define two extremes as regards the motivation of firms

in this sector: 1) those that are motivated by the practice of the profession (the art of designing architecture) and whose objectives are mainly qualitative. He calls this group practice-centred business 2) those that see practice as a way of making a living and whose objectives tend to be quantitative and financial. He calls these business-centred practice companies.

Although there are no concrete studies regarding the use of strategic planning in this sector, some articles focusing on other related topics indirectly suggest its little use (Winch & Schneider, 1993, Nobre, 2017).

As there are no specific studies regarding the use of strategic planning for this sector, only indirect references in research on other themes, I consider the research conducted in this dissertation to be extremely important.

I believe that strategic planning can be useful both in the search for differentiated strategic positioning in the long term and in understanding the mechanics of the market. It will also be useful for a greater business awareness by companies.

2.2.4 Description of the competitive context in Portugal

In 2018 the Portuguese architects' association requested a study on the sector's situation in order to understand the state of the profession and to outline a strategic plan to solve its main problems. This sub-chapter will be mainly based on the information provided in this report and on "the architectural profession in europe 2020" of the Architects' Council of Europe.

Porter's 5 forces model (Porter, 1985) is appropriate for the description of what is the current competitive context of the architecture sector. This framework divides the analysis into five distinct forces:

1. "Competitive Rivalry" is very intense. The market today is highly competitive and essentially price-based. After the 2000s there was a significant increase in the number of architecture schools in Portugal and consequently an exponential growth of architects (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). In 2020, it was found that there were 26000 architects in activity in Portugal (2.5 per 1,000 inhabitants), which contrasts excessively with the reality of other European countries with the same population size, such as Austria with only 5800 architects, Sweden with 7000 architects and Switzerland with 7500 architects (The Architects' Council of Europe, 2021). The sector is highly fragmented and responds to a low demand for services by the population. In 2020 the architecture market in Portugal was the third smallest in Europe, with a corresponding value of 427 million euros annually which is equivalent to 16.431 euros per year per architect (The Architects' Council of Europe, 2021). The full liberalisation

of the market and the repeal of the fee scale has strongly contributed to the creation of the market we know today (Winch & Schneider, 1993).

2) “The threat of new entrants” is high. In general, the barriers to entry into the profession are relatively low (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). This fact is due to the high number of universities, particularly private universities, which allows relatively easy access to education in the area. In addition, the capital costs of starting up a business are relatively low. Apart from computer equipment, in particular architectural programmes, and the eventual renting of work space there are no significant costs that would prevent a young architect from starting their professional practice as an independent entity. Apart from any contacts established over time, a possible name built up in the market (reputation) and some acquired experience, practising architects have little advantage over new entrants. The data shows that the birth rate of firms in this sector is very high, as a result of very low barriers to entry. But in parallel they indicate that the mortality of firms is also high and that staying in the sector is extremely difficult.

3) “The bargaining power of buyers” is very high and growing. The excess of architects in the market, the lack of legislation that protects them and the low cost of change mean that architects have little margin to negotiate the price of their work (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). Another very important aspect that drastically reduces the negotiating power of the architect is the fact that architectural services, unlike for example construction costs, are not covered by bank financing. For the investor, they become a heavier cost to bear than the rest of the work, which makes the negotiating margin for better fees unfeasible. In addition, the low regulation of the sector allows some clients to end the relationship with the architect without compensation for the work done.

4) “The bargaining power of suppliers” is less relevant in architecture than in other services (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). In recent years it was noted on the one hand, an increase in the weight of software in the cost structure, but on the other hand a decrease in the charges with workers (labour suppliers), due to the wage adjustment caused by the oversupply of architects in the market.

5) “The threat of substitutes” has grown substantially. Since 2018, civil engineers can sign architectural projects, on condition that they comply with certain assumptions established by law (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). Still, some companies in the construction area "offer" a project, which will be charged through the fees of other services. On the other hand, the advancement of technology, namely at the level of prefabrication and the establishment of

professions such as project management have diminished the role of the architect (Winch & Schneider, 1993).

Some considerations about the architecture sector can be added. One cause for concern is the high barriers to exit from architecture. It is a profession that is perceived in the market as very specific, which makes it more difficult for professionals in this area to easily integrate into other sectors that have a greater lack of human resources (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018). In this context, Architects often find themselves "trapped" in a precarious or unstable condition without obvious alternatives.

Carballo-Cruz & Cerejeira (2018) identify a deficit in the size of Portuguese architecture firms which makes them less able to compete in the international market and also a weak cooperation between professionals in this area, particularly for the creation of mechanisms to protect the profession. According to the same authors, there is also a notorious lack of management knowledge in the sector, namely in the areas of finance, strategy, communication and marketing.

3 THEORETICAL FRAMEWORK

This chapter defines the theoretical framework of this dissertation. The different variables were established in order to have a better understanding of the use of strategic planning in this sector.

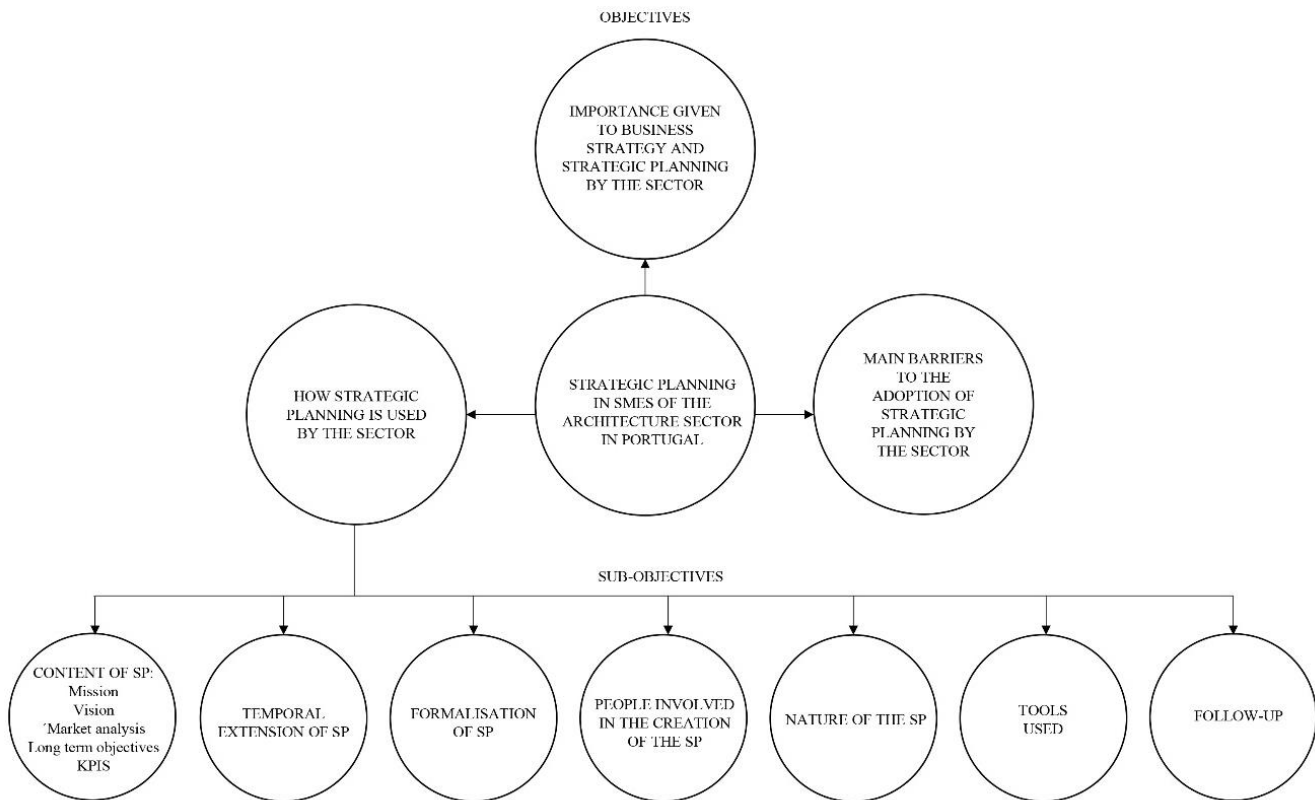


Figure 3.1 - Theoretical Framework of the study - objectives and sub-objectives

Source: author's own creation

Manager and company details

The characteristics of the company (Stonehouse & Pemberton, 2002; Wang, Walker, & Redmond, 2011) and its management (Wang, Walker, & Redmond, 2011) have a strong influence on the use of strategic planning. Thus, a survey of data will be carried out, namely the number of employees, age, and the company's market framework (generalist, differentiated, or specialized). Regarding managers, it will be ascertained whether they have some kind of training in management, based on the principle that this may play an important role in the importance given to strategy, the company's market positioning and the use of strategic planning.

The importance of strategy

The first step of this research is to understand what importance the interviewed architecture firms give to strategy and to strategic planning.

How strategic planning is used in the sector

Here I will clarify the general issues concerning the use of the Strategic Planning:

1) The *content* of the SP, the existence of the characteristic elements of strategic planning namely *mission, objectives, external analysis, internal analysis, implementation and control*. The existence of a vision and mission are indicators of an inclination towards long-term thinking whereas the exclusivity of financial objectives are more associated with short-term (Stonehouse & Pemberton, 2002).

2) The *time horizon* associated with the SP defined by the company. Strategic plans focus on defining long-term organisational objectives and implementing plans to achieve them (Stonehouse & Pemberton, 2002). The period covered by these plans tends to be longer than three years. In contrast, business plans are concerned with the short-term analysis of a business, with the establishment of short-term objectives and are more oriented towards operational planning (Stonehouse & Pemberton, 2002). Their associated time horizon is usually less than three years.

3) The *degree of formalization* of the SP. O'Regan & Ghobadian (2002) defines that the presence of a written document indicates the formalization of strategic planning. Empirical studies relate formalization of the SP to the success of the firm. Formalization is also important as it allows for better implementation and also better monitoring/revision of the plan. (Kraus, Harms, & Schwarz, 2006)

4) - The *nature* of the SP, in other words whether it was in-depth and prescriptive planning or whether the company's approach was to provide openness to emerging strategies (Mintzberg, 1994).

5) – The *people involved* in the creation of SP. In SMEs the strategic planning tends to be done by the manager/owner (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

6) - Also the use of *SP tools*. A list of the main tools will be drawn up and presented to the interviewees, in order to see if they are recognized and to understand if any of them were used for the formulation of the internal and external analyses / Strategic Planning. Stonehouse et al. (2002) argue that there is a great ignorance in the business sector of these tools and consequently

a limited use in real life. Stonehouse et al. (2002) defends that frameworks and strategic planning tools are mostly academic.

7) – The *follow up* of SP. In the first place, there will be an analysis of which key performance indicators (KPIs) are used to measure the effectiveness of the strategic planning. These may vary depending on the objectives defined in the strategic planning.

Finally, how often the SP is reviewed. Review of SP are of utmost importance in the dynamic ecosystem we know today. Failure to review the plans could mean that at some point they become obsolete (Wijewardena, Zoysa, Fonseka, & Perera, 2004).

Understand the main barriers to the adoption of strategic planning

As seen in the literature review, O'Regan et al. (2002), list a number of barriers that limit the use of strategic planning by SMEs. In the architecture sector and according to the literature some of these barriers may be particularly relevant, including the lack of knowledge in the area of business management (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018), the fact that the main objective of some architects in relation to their business is not related to the financial success but to the artistic recognition of their work (Winch & Schneider, 1993), the size of the business, the market conditions namely the volatility, the lack of time. (Wang, Walker, & Redmond, 2011).

4 METHODOLOGY

This chapter will describe the methodology used in this investigation.

4.1 Research Approach

An "Empirical" and "exploratory research" will be carried out. "Empirical" in the sense that the conclusions of this research are drawn from empirical and verifiable evidences in the analysed architecture firms. "Exploratory" because little is known about the use of strategic planning in this professional sector. Although the findings of previous research about the use strategic planning in SMEs, evident in the literature review chapter, provide a wide range of potential explanations for the issues under study, the architecture sector has a number of specificities that may limit the generalizability of its application.

Since this dissertation is based on understanding the nature of the use of strategic planning in the architecture sector a qualitative research approach based on semistructured interviews was chosen. This approach was adopted due to the following assumptions: 1) The topic is abstract and therefore subject to verification of the interviewees' understanding of concepts 2) Strategic planning could be done in unusual ways and not in a formal manner. Recognition of such planning might not be perceptible from quantitative research. 3) It is in the researcher's interest to know the opinion of the interviewees in a direct and open manner, more specifically their views regarding the different research topics, namely the importance attributed to strategy, strategic planning and the barriers preventing its use in this professional sector. Semi-structured interviews allow the researcher to establish some pre-defined questions and to leave some of the questions open-ended. The open-ended questions allow the questions to be answered freely and for some ideas to emerge naturally (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2015).

The interviews were done face-to-face. Since the theme is complex, there was a risk that some interviewees may have difficulty understanding some of the concepts in the questions. In this respect, the presence of the researcher was important to ensure that concepts were understood and doubts clarified. It also allowed to adapt the questions as necessary (Sekaran & Bougie, 2016). The interviews were conducted in Portuguese and recorded with the consent of the interviewees. Recording was used to avoid losing information that could be relevant and to give the necessary attention to the conversation itself. The interviews were transcribed and are attached at the end of the dissertation.

4.2 Data Processing

Due to the fact that this was a qualitative analysis a large amount of data was created. The data processing consisted of transcribing the interviews (appendix C) and then categorising the data into a table (appendix B). From there the information was analysed by identifying common behaviours and patterns.

4.3 Research Process

The literature review was the starting point for formulating the most relevant questions to be asked in this research. As previously mentioned, a structure of initial codes to be investigated was created from the theory. From these codes the questionnaire was designed. Next, the architecture companies compatible with the study were identified. Two requirements were set, on one side the firms had to be based in Portugal and on the other side they had to be SMEs, and therefore have less than 250 employees. The interviews were made only with the owner-managers of these companies. The intention of interviewing the owner-managers was that, according to the theory, they are the main actors responsible for determining the strategy (Wang, Walker, & Redmond, 2011). As such, they are also the most appropriate to answer questions related to the topic.

Eighteen companies were contacted. Of these, twelve interviews were conducted, equating to a 67% response rate.

This is considered a cross-sectional study, with the interviews being held, for each of the companies, at a single point in time (Sekaran & Bougie, 2016). This, because the objective was to capture the use of planning at the present moment and not its development over time. The interviews were conducted between July and September 2022.

4.4 Questionnaire structure

As mentioned before, the questionnaire is based on a framework of themes defined in the previous chapter and is divided into four distinct parts. The first one, called "Part I" collects data regarding the managers and the company. The other parts follow the different questions of the dissertation, namely "Part II" explores what importance is given to strategy and strategic planning in the sector, "Part III" gets an insight into how strategic planning is used in the sector and finally, "Part IV", identifies the main barriers to the adoption of strategic planning.

5 RESEARCH FINDINGS AND ANALYSIS

5.1 Manager and company details

In this section, an analysis of the data on the characteristics of the company and its owner-manager will be made.

Manager

50% of the managers interviewed have an age between 35 and 45 years old and 67% have an age below 45 years old. This data is in line with the exponential growth of architects in the last 20 years, according to Carballo-Cruz & Cerejeira (2018) 46% of in architecture professionals are under 40 years old.

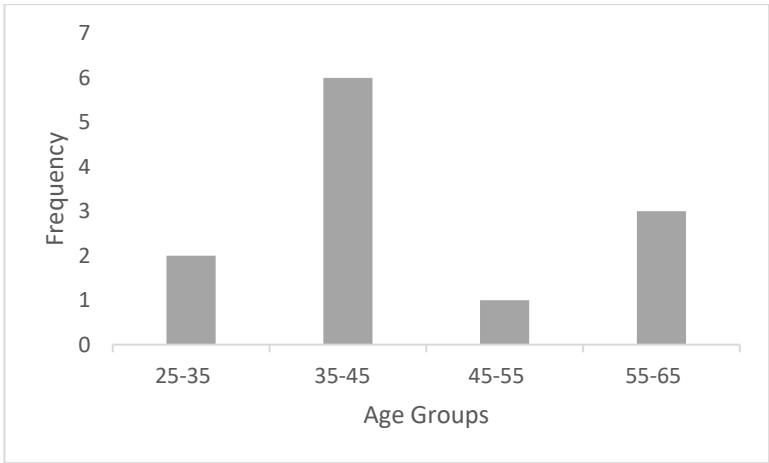


Figure 5.1 - Age of the managers interviewed
Source: author’s own creation

All the managers interviewed have a degree in architecture. But on the other hand none of them has any background in Business Management.

Company

Nine of the twelve companies interviewed are considered micro-enterprises. Of the remaining three, two are small enterprises and one is a medium-sized enterprise. According to the European Commission Recommendation 2003/361/EC, a micro-enterprise employs less than 10 people and does not exceed a turnover of 2 million euros. A small enterprise has between 11 and 50 employees and does not exceed €10 million turnover and a medium enterprise employs between 51 and 250 employees and does not exceed €50 million turnover. The sample is also

aligned with Carballo-Cruz & Cerejeira's (2018) observation that the architecture sector in Portugal is mostly composed of micro and small firms.

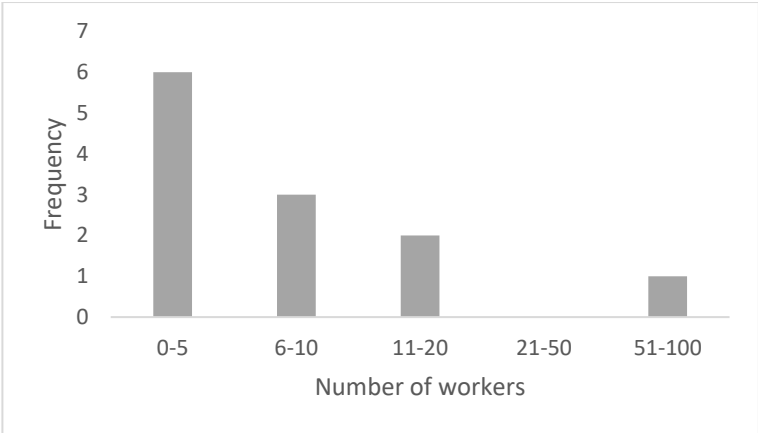


Figure 5.2 - Number of workers in the interviewed companies
Source: author's own creation

Most of the companies interviewed have been in business for less than 10 years, which makes sense as the age of the managers is relatively low. Only 4 of the 12 companies have more than 10 years.

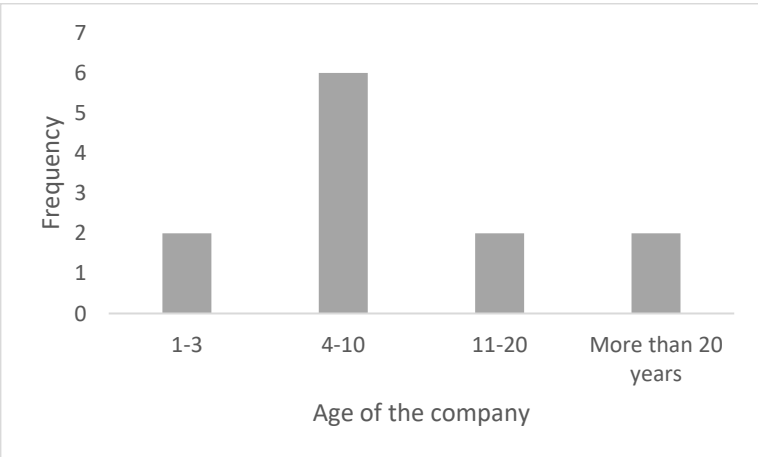


Figure 5.3 - Age of the company
Source: author's own creation

Regarding the companies' positioning in the market, all the interviewed companies consider themselves to be generalists. According to Carballo-Cruz & Cerejeira (2018), it is very uncommon to find specialised offices in Portugal.

5.2 The importance of strategy

The aim here was to understand the importance attributed to strategy and strategic planning by the interviewed managers.

10 out of 12 interviewees identified strategic planning as important or very important. One of the interviewees mentioned "I think it's extremely important, perhaps the most important thing of all. Even more so, being a generalist company, if you don't start to narrow down what you want to do and think about how you see yourself in one or two years' time, things will be chaotic." (Company C).

Only two of the interviewees considered that strategy and strategic planning have no relevance in the performance of an architecture firm or is simply difficult to apply (Company E and G respectively). The interviewee from Company G mentioned that the volatility of the sector makes strategic planning almost impossible. It should be considered that several companies drew attention to the need for the strategy to be regularly reviewed in order to adjust to a market as volatile as the real estate sector.

5.3 How strategic planning is used in the sector

Here, the main objective is to understand how strategic planning is used by the sector.

Between sections 5.3.1 and 5.3.7 the results of each of the defined sub-objectives will be analysed individually.

In section 5.3.8, the information of the different sub-objectives will be interconnected and summarised in order to have an overview of the companies in relation to their use of strategic planning.

5.3.1 Content

Table 5.1 - Existence of the mission, vision and long-term objectives

SP CONTENT	FREQUENCY
Mission	10
Vision	5
Long term goals	5 Only two are based on a written document.
none	2
all	5 Only two are based on a written document.

Source: author's own creation

Only 5 of the 12 companies interviewed have their mission, vision and long-term objectives established (H,I,J,K,L). Of these, only two have these components set out in a written document (K,L). Two companies have none of these elements (B,E).

Ten companies (all except B,E) state that they have a defined mission. It was ascertained on the companies' websites whether the mission was written down and whether the idea was communicated to the consumer in a clear way. The results of this search are shown in table 2.

It is assumed that in this sector, the establishment of a mission is very common and in most cases works as an ideological base for the creative work developed.

Table 5.2 - Mission statement on the interviewed company's website

COMPANY	MISSION ON THE WEBSITE
A	Existent, but addressed mainly to architects
B	Non-existent on the website
C	No site
D	Non-existent on the website
E	Less developed and addressed mainly to architects
F	Non-existent on the site
G	Existent and efficient communication
H	Existing and efficient communication
I	Existing and efficient communication
J	Existing and effective communication
K	Existing and excellent communication
L	Existing and excellent communication

Source: author's own creation

Only 5 of the 12 companies (H,I,J,K,L) are able to place the company in the future. This could be seen as a first indication of short-term thinking in SMEs in the sector. The smallest companies in the sample were those that showed the least capacity to establish a vision.

Due to the volatility of the sector it is difficult for most companies to set long-term goals. Nevertheless, five companies (H,I,J,K,L) manage to set some long-term objectives (more than three years) , even though three of them do not have them written down on paper (HIJ).

As far as market analysis is concerned, all the interviewees have a certain notion of what is happening in the architecture scene both nationally and internationally. The main channels for this analysis are websites, architectural magazines and the networking among professionals, including suppliers and construction companies. These analyses are made essentially in an informal way and usually by the owner-managers.

But the architects' analysis tends to be incomplete. From the interviews made, it was perceived that there is little information about the business component of the market. The interviewee from Company H defends the need for more transparent information in the market: "it has a lot to do with this, having models around you with information that is credible and transparent etc. that you can see and analyse and that allow you to say 'I want to be like this' or 'I'm going to follow this path', with concrete measures and concrete strategies".

The interviews showed that the younger studios (A,B,C,D,F) are not aware of the whole value chain in the architecture sector, namely who the main players in the market are, including developers, investors and real estate companies.

In the larger studios there is a more proactive market analysis in search of opportunities. In the case of Company L, its structure already includes its own "New Business" department, responsible for market analysis and the establishment of new partnerships.

5.3.2 Time horizon

There is a clear tendency towards short-term planning in this sector. This observation confirms the statement by Stonehouse & Pemberton (2002) that SMEs tend to think about short-term problem solving rather than long-term strategic decisions.

Most of the interviewees plan their business annually, essentially at the financial level. This trend seems evident in the companies A,B,C,D,E,F,G. The companies H,I,J seem to be able to reconcile short, medium and long-term objectives, although it is difficult to assess the extent of their plans since they are not formalised. Only Companies K and L clearly establish long-term planning (over three years).

5.3.3 Formalisation

Of the twelve interviewed companies, only companies K and L formalise their strategic plans. These observations are in line with Balasundaram (2009) and Kelmar & Noy (1990) who argue that most of the planning in SMEs is informal and unstructured. Most of the strategic plans are in the heads of the owner-managers of these companies, which reinforces the risk that these plans are not realised (O'Regan & Ghobadian, 2002).

The fact that large companies formalize their plans may be related to the need for clear communication of the strategy to employees. Because there are many employees, transmitting strategy informally becomes more complicated. In the case of Company L, the fact that they

have a ISO 9001 certification may also contribute towards a more detailed formalisation of the strategy.

5.3.4 Nature of strategic planning

We will now investigate whether the strategies of the interviewed companies were developed in a prescriptive manner or in an organic manner, through emerging strategies (Mintzberg, 1994).

In all the companies surveyed it is evident in some way the construction of strategy from a process of trial and error, of learning. The manager of Company C mentions: "... the definition of the strategy to be applied in the company, takes into consideration the mistakes made in the past." These observations are in line with the ideas of Mintzberg (1994) for whom strategies should be free to develop organically and associated with a market learning process. All companies in this sector have, up to a certain point in their development, to explore and understand the market, which is perceived as quite complex. A statement from one of the interviewees is quite enlightening (company D), "I don't think you can make a business model based on a conceptual idea without first having experience of the market, which tells you that this or that works best". This inability to prescribe strategies in the first years of life of an architecture firm is also related to the development of a portfolio. Only after a certain number of projects built it is possible to establish a market positioning with the credibility required by clients.

In the larger companies (HIJ but mainly in K,L) a greater ability to reconcile prescribed strategies with emerging strategies is observed, possibly because they have more experience, a more convincing portfolio and already have great credibility in the eyes of the market.

5.3.5 People involved in the formulation of the company strategy

In all the companies interviewed, the design of the strategy is mainly done by the owner-managers. The larger companies interviewed (K and L) already have in their structure people with a background in business management who are able to assist the owner-managers in designing their strategies. This may help to explain why there is more structured strategic planning in these cases.

It is evident that most owner-managers are interested in sharing and discussing some strategic decisions with employees, making them an active part of the strategy design. The interviewee from Company H reports with regard to the communication of his strategy: "We

talk to them (employees) about how we envision the company. We are a small company, but quite transversal in terms of thinking. Also because people expect to have a perspective on their own life. Naturally there are topics we don't talk about with them, but we explain the steps and where we want to go, what the goals are. We explain the strategy with employees also because they have a different opinion, they have a different perspective and it is always useful to discuss ideas." The small size of most of the companies interviewed helps to justify their good internal company communication.

Regarding external help to carry out strategic planning, 4 out of 12 companies (A, H,I,K) turn to people they know, namely close friends and family members, with knowledge in the area of business management to make decisions. Several of the interviewees also discuss strategic choices with other professionals in the construction sector, such as architects or suppliers. The suppliers, by dealing with a wide group of companies have a very accurate notion of the general market situation. Finally, two companies (H, I) mentioned the importance of exchanging ideas with clients. Because clients have experienced the service provided by the company they will be important in identifying gaps, failures and new strategic opportunities.

None of the companies used consultancy firms to develop their strategies. On the one hand, because there is an understanding that architecture is a very specific type of activity and difficult to understand for those who are not from the sector and, on the other hand, because most of these architecture companies have little money available to pay for these services. The interviewee from Company G mentions in relation to external consultants: "They are people that many times do not see the problem, they see architecture as a product...architecture is highly complex".

5.3.6 Tools used in strategic Planning

Table 5.3 - Knowledge and use of strategic planning tools

TOOLS	KNOWLEGE	USE
- Financial forecasts	12	5
PESTEL analysis	0	0
Porter's 5 forces	0	0
Porter's value chain	0	0
SWOT	9	1
VRIO	0	0

Source: author's own creation

Of the tools presented, only financial forecasts were recognised by all respondents. This observation had already been made by Stonehouse et al. (2002), according to which there is little use of strategic planning tools in SMEs, being the most common the financial analysis.

The extent of its use is however ambiguous given that there was a certain misunderstanding in the interviewees' discourse as to what is a financial forecast and what is a financial control. In companies A,B,C,D,E,F,G, our understanding is that they do some financial control, fundamental for operational issues, namely the payment of salaries, but not financial forecasts. The other five companies (H,I,J,K,L) made a financial forecast. In these cases, it was done in a structured way, having in consideration the strategic intentions and established objectives by the company. Both forecasting and financial control are essentially done using Excel files and management programmes applied to the sector.

SWOT is a tool recognised by 75% of the sample and used for strategic planning purposes by only one company (L).

All the other tools, namely PESTEL analysis, Porter's 5 forces, Porter's value chain and VRIO were not recognised by the interviewees. The companies' lack of knowledge of most of these tools can be partially explained by the fact that none of the interviewees had a background in business management.

Stonehouse et al. (2002), suggests that the use of these tools may be more academic than verifiable in the business world, especially in SMEs.

5.3.7 Strategy Review

Respondents were asked which KPIs were used to measure the strategic effectiveness applied to the company. Each company had the opportunity to choose more than one KPI. The following table mentions how many times each kpi was mentioned

Table 5.4 - KPIs of the company's strategic effectiveness

TYPE	KPI	N° OF REFERENCES TO THE KPI
Quantitative	Financial performance	5
	Number of new projects	4
	Scale of projects	1
Qualitative	Quality of work performed	4
	Personal and artistic satisfaction	3
	Client feedback	2

Source: author's own creation

The study indicates that financial performance is the main indicator used. According to the interviewee from Company D: "We have biannual meetings where we look at accounting and think... We've had conversations in which we put everything in question, because the financial path has not been the best".

Many of the other indicators mentioned are associated with qualitative criteria of the work developed and personal satisfaction. The sum of the quality indicators (9) is almost equal to the sum of quantitative indicators (10).

The frequency of revision of the strategic plans is difficult to address since most of these plans are not formalised (paper-based). It is assumed by the interviewees' discourse that most strategy changes occur in an organic, informal manner and very much associated with the owner-manager's will/intuition. This perception is supported by Raymond et al. (2013) according to which in SMEs, strategic planning is mostly done in an informal and reactive way.

According to what was mentioned in the interviews, the strategy review is considered a matter of utmost relevance and an essential factor to deal with the volatility of the real estate market.

5.3.8 Relation between observations

In this section, the analysed information will be interconnected and summarised in order to locate the companies in relation to their use of strategic planning.

In this research, we did not seek exclusively to verify if the companies had formalized strategic plans. Some other aspects were considered, namely, if the interviewee's speech had a strategic sense (long-term thinking) and evidences of some planning, even if intuitive.

The companies were divided into three distinct groups. There was a group where the planning is not evident and where a weaker strategic sense is verified (Group I), another group where the planning does not exist in a formal way but where a strong strategic sense is verified (Group II), and, finally, a last one where the strategic planning is formalised and used in all components (Group III).

Group I is composed of 7 companies (companies A,B,C,D,E,F,G). These companies focus mainly on their operational activities and, due to circumstances, have less defined and less incisive strategies. This group is composed by the smallest companies in the sample and are also those that appear to have a weaker market position. As most of the companies in this group are quite young (5 of the 7 companies are less than 6 years old), they still have little name in

the market, which reduces their job opportunities and leads them to accept almost any kind of work in order to survive financially. They tend to adopt a more reactive than proactive posture thinking mainly in short term, that is, less than a year away. There is an inability to imagine the company in a future of more than three years.

Group II is composed by 3 companies (H,I,J). This group is in an intermediate position with regard to the use of strategic planning. They have a clear sense of vision and some long-term goals established. However, their strategy is only in the heads of the owner-managers and not formalised on paper. For practical purposes, the lack of a written document raises doubts about the accuracy of planning, the consistency of the strategy over time, its monitoring and its communication to employees. It is assumed that, because they are small companies, the communication of strategies is done in a more informal way. This group agglomerates the firms in the sample with an intermediate size (7 to 11 employees).

The group III is composed by companies K and L, which are also the largest in terms of number of employees (20 and 70 employees respectively). Although they have different levels of detail, they are the only companies to formalise their plans. The day-to-day operational tasks are coherent with their strategic visions.

The size of these companies may partly explain the use of strategic planning. On the one hand, they already have a large enough structure to accommodate workers with enough knowledge to develop a proper strategic plan and, on the other hand, because the increase of the company requires greater control of its direction and management. An inadequate strategy will affect the lives of a large number of workers.

In the case of Company L, the strategic planning was also fundamental to its internationalisation process.

5.4 Barriers to strategic planning in the architecture sector

Firstly, it was investigated what were the main motivations that led owner-managers to set up their firms. According to Wang, Walker, & Redmond (2011) these motivations should be the starting point for understanding the extent to which strategic planning is used in SMEs.

We have seen earlier that the main goal of some architects regarding their business is not related to financial success but to the intellectual and creative satisfaction of their work. (Winch & Schneider, 1993). Wang, Walker, & Redmond (2011) argue that owner-managers seeking profit/growth maximisation are more inclined to engage in strategic planning and that conversely, those pursuing personal fulfilment goals will be less interested in its use.

The following table concerns the main motivations of the owner-managers in starting their businesses. Each of the interviewees was given the opportunity to mention more than one motivation:

Table 5.5 - Main motivations for owner-managers when setting up their businesses

AMBITIONS	N° OF REFERENCES TO EACH AMBITION
Intellectual and creative	12
Freedom / lifestyle	3
Financial	2

Source: author's own creation

Intellectual and Creative motivations are clearly those that prevail in the sample, having been mentioned by all interviewees. Financial motivations, despite being somehow always present, because everyone needs to pay their bills, have less weight as the main reason for the creation of the company. According to the interviewee from Company F: "It starts off as personal satisfaction, the fulfilment of a dream, but dreams have to be paid for. You quickly realise that there has to be a way to pay for those dreams."

Three of the interviewees also mentioned freedom and flexibility of working hours as one of the reasons for having created their company.

The following table gathers the main barriers indicated by the interviewees which prevent a greater use of Strategic Planning. Each of the interviewees was given the opportunity to mention more than one barrier:

Table 5.6 - Barriers to strategic planning in the architecture sector

BARRIERS	N° OF REFERENCES TO THE BARRIER
Insufficient Knowledge in business management and strategic planning	7
The volatility of the market / Unpredictability (in this topic are included: economic fluctuations, the malfunctioning of public administration, the difficulty in finding qualified workers)	6
The culture	5
Lack of time	4
The complexity of the sector is hardly considered in Strategic Planning models	2
The lack of scale of companies in the sector	2

Source: author's own creation

Of all the barriers, the one that was mentioned most often, by 7 out of the 12 interviewees was the lack of knowledge about the strategic planning methodology.

As we saw earlier, none of the interviewees has any further training/course in areas related to business management. It was also mentioned that there is little focus on this subjects in the university of architecture. These data are in line with Carballo-Cruz & Cerejeira (2018) who suggest that the lack of subjects related to business management and marketing is one of the main problems in the academic training in this sector. This justifies in part, in the interviews conducted, the discrepancy between the importance attributed to strategy and the little use of strategic planning. The strategic planning mechanism as well as its analysis tools are unknown to most of the interviewees.

Market volatility and unpredictability are also widely referred to as a barrier to consider. The construction sector, where architecture is included, is known to be very volatile and its performance highly linked to economic cycles (Nobre & Faria, 2017). It thus becomes, according to the interviewees, much more difficult to establish long-term strategic objectives. The poor functioning of public administration contributes to the unpredictability of the sector. Project approval times are so inconstant that the architects interviewed are unable to predict whether a project will take months or years to be approved. This unpredictability has an influence on the company's cash flow and consequently on the ability to plan for the future. Another issue that is somehow associated with unpredictability is labour. It was mentioned by some companies that it is difficult to hire and retain qualified workers. Although there is a large number of architects in the market, the second highest ratio per 1000 inhabitants in Europe (Carballo-Cruz & Cerejeira, 2018), it is difficult to find workers who have professional experience and that are, at the same time, able to control the Software adopted by the companies. It becomes difficult for the business owner to secure the necessary human resources to sustain the growth strategy of his company.

Architectural culture, is also mentioned as a strong barrier to the use of strategic planning. There is a certain prejudice towards a more commercial and entrepreneurial positioning of the sector. The interviewee from Company E describes his company: "It is very author and little company. It is more on the side of the artisan, of the pleasure of doing, than exactly on the business side". This theme is directly related to the architects' motivations, described earlier.

Lack of time is also indicated by four companies as a barrier. The need to use time for operational issues, namely the execution of the architectural projects results in little time

allocated to strategic reflection. The interviewee from Company H, regarding the barriers that prevent a greater use of strategic planning, says: "I think that it is partly to do with the architects' inability to stop and think. This is because we generally have poorly paid projects, we live in a very competitive environment and we need to have too many projects to achieve a certain volume of business. So we have little time, we live almost in a bubble".

Two companies mentioned that it is difficult to plan an activity with the degree of complexity and with so many stakeholders as architecture. In fact, in addition to issues related to project design, the multidisciplinary nature of the area includes construction, legal, financial, administrative, commercial and even political matters.

Finally, an issue that was only raised twice in the interviews, but which seems quite relevant, is the scale of the companies. Company L mentions that one of the major problems of the companies in this sector, is the fact that they are too small, that they lack structure. As seen before, it is understandable that the larger the number of workers in a company, the greater are the consequences of mismanagement or lack of direction and the greater is the need of a strategic plan. The manager of Company E, speaks at a certain point of his interview of one of the largest architectural companies in the world, not only in terms of employees and turnover, but also in terms of prestige, mentioning: "it has a thousand people to feed every month, so they need to have a strategic plan, they have to attack the developers in Saudi Arabia, clearly outside the market where they are based. It's a big structure that is growing and has to be fed, however it has fabulous quality."

In fact, analysing the interviewed companies there seems to be a direct relationship between the size of the companies and the use of strategic planning. This aspect had already been verified by Wang, Walker, & Redmond (2011) in relation to SMEs. Company L also mentions that strategic planning played a key role in its internationalisation process. Through the study of markets, opportunities, barriers, players, companies with which to establish alliances and the possible financial return in the different countries of the world, allowed a more competitive positioning in these markets.

6 CONCLUSION

This chapter will conclude the study by presenting the main findings that respond to the objectives and questions raised. It will also address the contributions, limitations and opportunities for future research.

The objective of this dissertation was to investigate the use of strategic planning in architecture SMEs in Portugal. It intended to understand three main distinct questions: 1) To understand if they give importance to business strategy and strategic planning 2) To gain insight into how they use strategic planning. 3) To understand, in this companies, what are the main obstacles to the use of strategic planning.

It was also intended to understand whether the findings were aligned with the existing theoretical discourse concerning the use of strategic planning in SMEs.

The empirical findings indicate that this sector, despite theoretically attributing much importance to business strategy, has a very limited use of strategic planning. This planning, was not used by most of the companies, and even for those with a strong strategic sense, it was not formalised on paper. The duration of the plans associated with the business tends to be less than one year and is mostly associated with the financial control. Strategy development is essentially carried out by the owner-manager of the company in an informal manner. In this sector, strategy is mainly emergent, the result of constant learning and adaptation to the market. It is also observed that companies tend to establish a mission, on which they develop their creative process, but that, on the other hand, have more difficulty in defining a vision and long-term objectives. Market analysis are carried out informally, using magazines, websites and networking among professionals. However, they tend to be incomplete and not very focused on the business component, also because there is little transparent information available in the market. The knowledge of planning tools is scarce, with financial forecasting being the most used. The revision of the strategy is made in an informal and organic way, as it would be expected since most of the plans are unwritten and exist only in the owner-manager's head.

There are numerous explanations for the low adoption of strategic planning in this sector. One of the most relevant is undoubtedly the owner-manager's motivation towards his company. We saw in the research that the main objective of some architects in relation to their business is not related to financial success, but to the intellectual and creative satisfaction of their work. This observation is consistent with the previous findings of Winch & Schneider's (1993) research. Owner-managers who primarily seek to pursue personal fulfilment goals, as opposed

to a quest for profit/growth maximization, are less inclined to engage in strategic planning (Wang, Walker, & Redmond, 2011). This individual motivation crosses over into the culture of the industry, which places a high value on the artistic component of the profession, most often to the expense of its business component.

The lack of business management training in the sector is another possible explanation for the low use of strategic planning. None of the interviewed managers had attended a course in business management or had training on related subjects in their architecture course. This explains the low level of knowledge regarding strategic planning, namely its contribution to the company's growth, how it is structured and which are the main tools associated with it.

The volatility of the construction sector, whose behavior is closely aligned with economic cycles, contributes to the sector's difficulty in conceiving long-term strategies and objectives. The instability and lack of control over numerous variables that do not depend on the architect, namely project approval times in administrative services, makes it very complicated to plan for the future.

Lack of time also acts as a barrier. The highly competitive life of architects, very focused on project production and other operational issues, provides little time for strategic reflection.

Finally, the research revealed a relationship between the company size and the use of strategic planning. A gradual increase in its use was observed in a linear manner with the growth in size of the company. This observation is consistent with the results obtained by Wang, Walker, & Redmond (2011).

6.1 Practical recommendations

In the interviews, it was mentioned several times, the lack of 'training at the architecture faculty, in topics related to business management. It seems to me that architecture faculties should, as far as possible, integrate management and marketing classes into their programmes, to allow young architects a better understanding of the business side of practice. In this context and relating to the theme of this dissertation, the focus on strategy and strategic planning, seems to me to be of great importance. This practical recommendation, intends above all, to impact companies in their first years of existence, so that they are able, in a structured manner, to seek more favorable and diversified positions in the market. In the study by Carballo-Cruz & Cerejeira (2018), the diversification of services by architecture firms is fundamental for the sustainability of the sector.

6.2 Contributions

This study contributes on several levels.

Firstly it explores a practically unknown area, the use of strategic planning in the architecture business. From a practical point of view, it contributes by reminding this sector, in particular the interviewed firms, of the importance of planning strategically and thinking not only in the short, but also in the long term.

As mentioned before, it draws attention to the need to provide architects with more knowledge in areas related to strategy, strategic planning and others associated with business management.

From a theoretical point of view, it is important as it compares the strategic planning in architecture sector with some previous studies concerning the SMEs. The results of the research carried out are consistent and support the following ideas:

- Most SMEs do not strategically plan their business (Wang, Walker, & Redmond, 2011).
- SMEs tend to think about short-term problem solving rather than long-term strategic decisions (Stonehouse & Pemberton, 2002).
- In SMEs, Strategic planning is done in an informal and reactive way (Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux, & Labelle, 2013).
- In SMEs, emerging strategies are more frequent than prescribed ones (Stonehouse & Pemberton, 2002).
- In SMEs, most of the time when strategic planning exists, it is done intuitively and not on paper (Kelmar & Noy, 1990).
- The reasons for lack of planning in SMEs include the lack of knowledge of strategic planning processes, the lack of available time, the lack of financial resources to hire external consultancy and the size of the business. The motivations of the owner-manager of the business are also important. Many owners run their businesses for personal fulfilment and do not necessarily seek economic performance (Wang, Walker, & Redmond, 2011).
- Financial success, size and market share are not always the goals of architecture firms. Many of them essentially value achievements of artistic and intellectual character (Winch & Schneider, 1993).

Finally, a methodological contribution. The studies on strategic planning are essentially quantitative, based on surveys. The qualitative approach adopted, distinguishing itself from

these previous studies, allowed a greater degree of depth of the data collected, making it possible not only to understand what the interviewees think, but why they think it.

6.3 Limitations

Due to time and financial constraints the study is focused on the Lisbon area. It is therefore difficult to generalise the results obtained for the whole country.

Also due to time constraints, the sample of companies was partly of convenience, which may not be sufficient to consider the sample an exact representation of the population.

Although there is no consensus regarding the number of interviews necessary to reach the degree of theoretical saturation of an investigation, it was assumed that in this particular case, due to time constraints, 12 interviews would be sufficient. To this end, we used the study by Guest et al. (2006) who concluded that in 12 interviews 92% of the codes of a sample of 30 were obtained. Even so, the number of interviews could be seen as a limitation.

For various reasons, including the fact that the interviewees are the owners of the companies, it is possible that the interviews may be biased, presenting a certain idealistic side that does not correspond to reality.

6.4 Future investigations

I consider that it would be important to complement this study with a quantitative analysis of a larger sample of architecture companies.

I consider that it would be also important to have a study to evaluate the level of knowledge in business management of the managers of this sector. The aim would be to support one of the recommendations made in this dissertation, of the need for greater training in architecture faculties in subjects related to business management.

7 BIBLIOGRAPHY

- Afonia, A., & Chalupský, V. (2012). The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. *Economics and Management*, 1535-1544.
- Andersen, T., & Nielsen, B. (2009). Adaptative Strategy Making: The Effects of Emergent and Intended Strategy Modes. *European Management Review* 6,, 94-106.
- Antoncic, B., & Skrt, B. (2004). Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions* 2, 107-122.
- Balasundaram, N. (2009). Incidence of Strategic Planning in Small Business: An Overview. *BULETINUL Universității Petrol – Gaze Din Ploiești*, 11–17.
- Bondare, S., Volkova, T., Bondars, E., & Barvika, S. (2017). Business Challenges in the Architecture Industry. *Architecture and Urban Planning*, 118-123.
- Carballo-Cruz, F., & Cerejeira, J. C. (2018). *PESA (Plano Estratégico para o Sector da Arquitectura)*. Porto: Ordem dos Arquitectos SRN.
- Carvalho, F. (2007). A Estratégia nas Organizações. In A. João Coelho, F. Coelho, & F. Almeida, *Introdução à gestão das organizações* (pp. 181-219). Porto: Vida economica.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change* Volume 6, Issue 7, p. 417-427.
- David, F. (2011). *Strategic management*. New Jersey. New Jersey: Pearson education.
- Degravel, D. (2012). Strategy-as-practice to reconcile small businesses' strategies and RBV? *Journal of Management Policy and Practice* 13(1), 46-66.
- Deloitte&Touche. (1992). *Building global competitiveness: imperatives for the 21st century"*. London: Delloite&Touche.
- Demir, A. (2017). Importance of Data Analysis on Achieving the Organizational Goals during The Short Term Strategic Plan. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies* 3(3):110-121, 110-121.
- Ferreira, J. J., Raposo, M., & Mainardes, E. W. (2014). Strategy and Strategic Management concepts: are they recognised by management students. *Ekonomie a management* 17(1), 43-61.
- Ghezzi, A. B. (2010). How to get strategic planning and business model design wrong: the case of a mobile technology provider. *Strategic Change*, 19(5–6), 213–238.
- Grant, R. M., & Jordan, J. J. (2015). *Foundations of Strategy, 2nd Edition*. UK: wiley.
- Hawk, D. (1996). Relations between architecture and management. *Journal of Architectural and planning Research*, 10-33.

- Heintz, J. L., & Aranda-Mena, G. (2012). Business Strategies for Architectural Firms: types vs capabilities. *Proceedings of the joint CIB international symposium of W055, W065, W089, W118, TG76, TG78, TG81 and TG84*, 594-606.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15(9), pp. 1277-1288.
- IAMPEI. (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: União Europeia.
- Kelmar, J. H., & Noy, S. (1990). Perceptual differences in small business strategic planning. *Proceedings of the 5th National Small Business Conference*. Toowoomba.
- Kolleeny, J., & Linn, C. (2002). *Marketing: Lessons from America's Best-managed Architectural*. New York: McGraw Hill Construction.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News Vol. 29 No. 6*, 334-344.
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 141.
- Mazzarol, T. (2004). Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures. *Proceedings for the 17th Annual SEAAZ Conference 2004*. Brisbane Queensland.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Havard Business Review*, 66-75.
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6;, 257-272.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation, 4th edition*. San Francisco: Wiley.
- Nobre, H., & Faria, J. (2017). Exploring marketing strategies in architectural services: the case of the architecture firms in Portugal. *Int. J. Business Excellence* 12(3), 275-293.
- Nomsa Sisi Majama, T. I. (2017). Nomsa Sisi Majama, Tebogo Israel 'Teddy' Magang. *Journal of Management and Strategy Vol. 8 N°1*.
- Obaje, A. (2020). *The impact of strategic planning on the performance of small and medium-sized businesses in Nigeria*.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision* 40(7), 663-671.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms, . *Management Decision*, 40 (7), 663-671.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The free press.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., & Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-managers's perspective: a re-conceptualization and empirical validation". *Entrepreneurship & Regional Development*. 5(5-6), 468-499.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *The Academy of Management Review* V.9,nº1, 128-137.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester: Wiley.
- Sharma, V., & Sharma, R. (2015). Strategic management in small and medium enterprises - case study - Durg District Chhattisgarh. *International Business and Administration Research Review* 3 (9), 208-216.
- Skrt, B., & Antončić, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transitions* 2(2), 107-122.
- Smith, A. D., & Offodile, O. F. (2011). Service operations management: Case studies of architectural firms commitment to quality assurance. *International Journal of Services and Operations Management* Vol. 9, No. 2., pp.141–161.
- Srećković, M. (2018). The performance effect of network and managerial capabilities of entrepreneurial firms. *Small Business Economics* 50, 807–824.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic Panning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision* 40/9, 853-861.
- The Architects' Council of Europe. (2021). *The architectural Profession in Europe 2020*. Brussels: The Architects' Council of Europe.
- Variyam, J. a. (1993). Small firms choice of business strategies. *Southern Economic Journal* Vol.60 Nº1, 136-46.
- Verreyme, M.-L., & Meyer, D. (2010). Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics* volume 35, 399-416.
- W.L.Hill, C., & R.Jones, G. (2009). *Strategic Managment, an integrated approach*. Mason: Cengage Learning.
- Wang, C., Walker, E. A., & Redmond, J. (2011). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 12 (1),, 1-16.
- Wijewardena, H., Zoysa, A. D., Fonseka, T., & Perera, B. (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management* 42(2), 209–217.
- Winch, G., & Schneider, E. (1993). The strategic management of architectural practice. *Construction Management and Economics* 11, 467-473.
- Zevi, B. (1986). *Architectura in nuce - Uma definição de arquitectura*. Lisboa: Edições 70.

APPENDICES

APPENDIX A: INTERVIEW QUESTIONS

Group 1 - Company's characterization

1.1 Demographic characteristics of the company manager

Namely:

Manager's Age.

Manager's level and area of education.

Level of education in Business Management.

1.2 Company characteristics:

Namely:

Size of the company.

What is the age of the company.

If it is a generalist architecture company or specialized in a specific sector.

Group 2 – The importance given to strategy and strategic planning

2.1 - What importance do you attribute to strategy and strategic planning for the success of an architecture company?

Group 3 - Use of strategic planning

3.1 - At the time of the business creation, was it done any kind of strategic planning?

3.2 - Presently, does your company follow any strategic planning?

3.3 - In case you answered yes, please identify the topics that were/are defined:

a - Vision

b - Mission

c - Market and competitor analysis

d - Analysis of the structure's internal potential

e - Long term objectives

3.4 - Were these plans put in written form?

3.5- What is their degree of elaboration?

3.6 - What time period do the elaborated business plans cover?

3.7 - Who is involved in the elaboration of the strategic plans?

3.8 - How are the company's strategic decisions taken?

Due to the abstract character of the question, in case of doubt, some examples were provided, namely:

- Using strategic planning tools.
- Using specialists from outside the company.
- Based on the intuition and sensibility of the decision maker/s.

3.9 - Which tools do you know and use for business plans?

The following tools were shown:

- Financial forecasts
- External market analysis
 - Pestel analysis
 - Porter's 5 forces
 - Porter's value chain
- Internal analysis of the company:
 - SWOT
 - VRIO

3.10 - How do you measure the performance and success of the company's strategic plan (KPIs)

3.11 – How often do you review your strategic planning

Group 4 - Barriers to the implementation of strategic planning

4.1 - What was your main motivation when you created your architecture company?

4.2 - What do you consider to be the most relevant barriers to the use of strategic planning in the architecture sector?

APPENDIX B: SUMMARY OF THE INTERVIEWS

PART 1 – Company's characterization.						
Manager				Company		
	Age	Level of education	Training in business management	Size	Age	Positioning
A	31	Diploma in architecture	No	2	3	Generalist
B	39	Diploma in architecture	No	2	5	Generalist
C	39	Diploma in architecture	No	2	6	Generalist
D	31	Diploma in architecture	No	3	2	Generalist
E	51	Diploma in architecture	No	3	19	Generalist
F	37	Diploma in architecture	No	4	6	Generalist
G	58	Diploma in architecture	No	6	17	Generalist but with a strong focus on urbanism.
H	40	Diploma in architecture	No	7	9	Generalist but with a special focus on office design
I	43	Diploma in architecture	No	9	5	Generalist.
J	38	Diploma in architecture	No	11	9	Generalist.
K	58	Diploma in architecture	No	20	31	Generalist.
L	59	Diploma in architecture	No	70	33	Generalist

PART 2 - Understand the importance given to business strategy and strategic planning in the sector	
A	"Very important. It is often discussed."
B	"Important. Because it allows you to plan for the future"
C	"I think it's extremely important, perhaps the most important thing of all. Even more so, being a generalist company, if you don't start to narrow down what you want to do and think about how you see yourself in one or two years' time, things will be chaotic." The company's strategy is much discussed between the partners. "internally we also speak almost as a thing not to forget, we discuss a lot, as a kind of mantra of that direction"
D	"On a scale of 0 to 10, I consider 11. Very important."
E	Not important. A vision that states that strategic planning is not compatible with an "author" studio. In his words: "I make the distinction between office and studio, there is a dedication to the client that a strategic plan would never contemplate".
F	"I think it's quite important, but experience tells me that we have to have that ability to navigate at a glance. What we plan 1 year, 2 years or 10 years ahead will have to be adjusted as time goes by."
G	The interview focused a lot on the volatility of the real estate market and the inability of strategic planning to deal with that. According to the interviewee: "establishing a strategy is a lot of work and does not guarantee the sustainability of the company. I started the company in 2007, a year later Lehman Brothers fell, a few years ago Covid came along and now the war in Ukraine..."
H	It is assumed from the interview that the interviewee considers strategic planning important.
I	"I think it is extremely important."
J	"I would say it is quite important. In fact, like any kind of planning, it is important. Knowing where the "boat" is going."
K	Important
L	"Strategy is key"

PART 3 - Gain insight into how strategic planning is used in SMEs in the architecture sector in Portugal.				
	1) Strategic Planning evidences	2) Temporal extension of the planning	3) Degree of formalisation of the SP	4) Degree of detail of the SP
A	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control. Sometimes there is a certain mix-up in the discourse on what is business strategy and project management.	short-term - less than a year	Not formalised.	-
B	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control	short-term - less than a year	Not formalised.	-
C	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control	short-term - less than a year. On holidays and Christmas.	Not formalised.	-
D	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control. it is noteworthy that to them it is extremely difficult to plan without having a deep knowledge of the market. And that his first years of experience served mainly to get to know the market	"In the short term, it never goes out of a year. The market is very volatile..."	Not formalised.	-

E	Little evidence of strategic planning. There is a general idea of the path to be followed by the company and short-term financial control. Clear lack of interest in using strategic planning. "...you basically do a little of what appears, you do a little because not much appears and then you do a lot of different things because a lot of different things appear...".	short-term – 1 to 2 years from a financial point of view.	-	-
F	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control	Short-term 1 year	Not formalised.	-
G	Little evidence of strategic planning. There is a vague idea of the path to be followed by the company and short-term financial control	Mainly short-term	Not formalised.	-.
H	Although not formal, there are a number of indications that point to the use of strategic planning to some extent. According to interviewee: "Naturally, I think three years from now, 10 years from now and where I want to be in 20 years' time. In terms of strategic positioning, the fact of having a partner means we are in constant conversation about ways of exploring the market. Evaluating the type of clients, the type of business, profitability and even the type of service we provide. This is a constant, I would say weekly"	Short, medium and long term	Not formalised.	-
I	Although not formal, there are a number of indications that point to the use of strategic planning to some extent. The interviewee established he is looking for a specific type of customer. He has also invested in the adoption of advanced technological programmes as a way of taking a more professional and distinctive position in the market.	Short, medium and long term	Not formalised.	-
J	Although not formal, there are a number of indications that point to the use of strategic planning to some extent.	Short, medium and long term	Not formalised.	-
K	Strategic planning exists, is formal, but essentially focused on the financial side of the company.	Short, medium and long term	formalised	Average
L	Strategic planning exists and was fundamental to the company's internationalisation process. Note: It is the second largest architecture company in Portugal. The importance of internationalisation was mentioned several times during the interview.	Long term	formalised	Careful elaboration

PART 3 - Gain insight into how strategic planning is used in SMEs in the architecture sector in Portugal.				
	5) Nature of strategy formulation	6) People involved in the formulation of the company strategy	7) support for strategic decision making	8) Revision and adjustment of the strategy
A	Essentially emerging strategies. Strategy definition through trial and error.	The managing partners	The mother of one of the partners has extensive experience in business management and as such is regularly consulted	They often talk about and review their strategy, but organically and informally

B	Essentially emerging strategies. Strategy definition through trial and error.	The managing partner	Help from other architects and husband	-
C	Essentially emerging strategies. Strategy definition through trial and error.	The managing partners		They often talk and review their strategy, but organically and informally
D	Essentially emerging strategies. Strategy definition through trial and error.	The managing partners	They don't involve external companies but make the following observation: "perhaps it makes perfect sense for someone starting an architecture studio to have a manager by their side from the beginning. Because it's a business. How many architecture studios have a manager as a partner? And maybe that's one reason why our professional class is in the state it's in..."	"We have biannual meetings where we look at accounting and think... We've had conversations in which we put everything in question, because the financial path has not been the best"
E	Essentially emerging strategies. Reactive posture instead of proactive. "I don't think we can have a strategic plan because the path that is crossed by the company has a lot to do with the opportunities and the opportunities are not you exactly creating them, it's more in the market that gives you a line and at a certain point you go after it."	The managing partners	Feedback from suppliers and contractors on the market.	-
F	Essentially emerging strategies.	The partner and his right-hand man	No	Twice a year, after the summer holidays and Christmas.
G	Some pre-defined strategies but mainly emerging strategies	The managing partners	"I may ask for an opinion here and there, but I am far from hiring consultants. These are people who often don't see the problem, they see architecture as a product...architecture is highly complex."	Twice a year. Normally during the Summer and Christmas Holidays.
H	A balance between planned and emerging strategies	The partners but in close proximity to the collaborators	"We discuss economic issues with people who do strategic planning for a living, consultants who are very close to me, many friends."	They often talk and review their strategy, but organically and informally.
I	A balance between planned and emerging strategies	The partners but in close proximity to the collaborators	It uses a software that allows it to monitor the company's performance. Regarding external assistance the interviewee says "I ask for help from some clients and friends with whom I exchange ideas, but it's nothing very concrete".	The annual planning is revised every 2 months

J	Some pre-defined strategies but mainly emerging strategies	The managing partners	"My brother is a manager and he helps us a lot, we also ask friends with experience in the business area for their opinions."	Once a year.
K	A balance between planned and emerging strategies	The managing partners	The secretary is also an accountant and has a management degree	I do annual financial planning and structure what I can do, for example, how many competitions I can enter. I know that I can do three projects pro-bono, I can enter four competitions.
L	A balance between planned and emerging strategies	The managing partners and the financial and new business department	Specific departments responsible for the business side of the company	We have ISO 9001 certification and we always have three-year planning. There is a business rethink that we are always working on.

PART 3 - Gain insight into how strategic planning is used in SMEs in the architecture sector in Portugal.					
Components of Strategic Planning				Strategic planning tools	
	1) Mission, Vision and long term objectives	2) Market analysis	3) Implementation and control - KPIs	Knowledge	Use
A	Mission related to the good of the employees in the company. Mission defined on its website. No clear vision (future location of the company) and no long-term objectives.	Not formal. Knowledge of the work of other architects in the market but not from a business point of view. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition	Although KPIs are not formally defined, the company's performance is essentially measured by quality of the work carried out and customer satisfaction.	Financial forecasts	None
B	There is no defined mission, vision and long-term goals	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition	Although KPIs are not formally defined, the company's performance is essentially measured in the number of new projects underway.	Financial forecasts, SWOT analysis	Brief Financial forecast, not formal
C	Defined mission. It is associated with with its social role in the community.No clear vision. Very vague vision. Long-term goals exist but vague.Not in a formal way.	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition	Although KPIs are not formally defined, the company's performance is essentially measured by the demand for its services.	Financial forecasts, SWOT analysis	None
D	The mission is defined but in a	Not formal. Recognition of	Although KPIs are not formally defined, the interviewee	Financial forecasts,	Very brief financial forecasts Brief

	informal way. No clear vision (future location of the company) Some long-term objectives established but vague and not formal.	opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition	advocates: "In fact, it is quality above all, with a quantity that is reasonable for you to be well off financially and finally the personal and professional growth of each of us."	SWOT analysis	Financial forecast, not formal
E	No defined vision. There is a vague sense of mission associated with the quality of projects.. There are no defined long-term goals.	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	The interviewee advocates: "At least for me the performance of a company is in the quality it can offer and the recognition of that quality."	Financial forecasts, SWOT analysis	None
F	Defined mission associated with quality: " what we do in our office is about offering the maximum, the maximum quality at the most affordable price..." No defined vision and long term objectives exist but vague and not in a formal way.	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	"there is a proportional relationship, amount of work, number of workers, fracturing and number of times the same client resorts to you."	Financial forecasts.	Brief financial forecasts, not formal
G	Defined mission. No defined vision. Long-term goals are very vague and not in a formal way	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	Although KPIs are not formally defined, the company's performance is essentially measured by the ratio of costs and income.	Financial forecasts, SWOT analysis	Brief financial forecasts, , not formal
H	Defined mission and vision. Long-term goals exist but not in a formal way	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	Although KPIs are not formally defined, the company's performance is essentially measured by the turnover and profitability.	Financial forecasts, SWOT analysis	Financial forecasts, intuitive and non-formal internal and external analysis
I	Defined mission and vision. Long-term goals exist but and not in a formal way	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	Invoicing and the level of costs.	Financial forecasts, SWOT analysis	Financial forecasts, intuitive and non-formal internal and external analysis
J	Defined mission and vision. Long-term goals exist but not in a formal way	Not formal. Recognition of opportunities and risks occurs in an organic way and very much based on intuition.	"I think that above all I measure by the profitability of the studio, the relation between invoicing and costs. Eventually also by the type of projects I have in hand. Especially their scale and quality. Then I also try to balance my satisfaction as an architect, to know that I can express myself and do what I really believe in."	Financial forecasts.	Financial forecasts.

K	Defined mission and vision. There are some long-term objectives but not very developed.	Formal, although it is essentially based on the financial component and short-term thinking (1 year)	"my aim isn't exactly to make money, it's to do things that satisfy me more and more."	Financial forecasts. SWOT	Financial forecasts.
L	Defined mission and vision. There are long-term objectives	Formal, analysis of new countries, clients and projects to be developed.	KPIs are essentially financial.	Financial forecasts. SWOT	Financial forecasts. SWOT

PART 4 - To understand the main barriers to the adoption of strategic planning.		
	Main motivation for the creation of an architectural firm.	Main barriers to the adoption of strategic planning.
A	It is above all intellectual. Intellectual and creative freedom.	"I think there is a lack of information in the sector about the management component. It seems that in architecture nobody teaches you how to manage a studio. There isn't even one subject. We all leave university, like ducklings, to go and work in other studios. Now we're realising that this is a company, it's also a business"
B	Intellectual. Freedom to manage time. Creative independence.	"In terms of training, I haven't had any management training. We lack a lot of management knowledge in the architectural sector. More practical knowledge, like fees, money... Lack of time also acts as a barrier" ... "Those who are dedicated to the practice of architecture have little time to think about such questions"
C	"For me it was the poetic side and experience, more on a social level than on the architectural object level. That's the drive. The financial part is also important, but not the core that drove me to create the company"	The lack of time. The lack of information regarding business models adapted to architecture. Lack of management knowledge.
D	Intellectual.	The lack of knowledge, financial and management culture. The interviewee defends the idea that the university of architecture should also focus on business management.
E	Recognition of his work	"I can't make a strategic plan because I don't master the whole value chain that comes next." "To tell you we basically go in tow of several strategic plans that are not ours."
F	"It starts off as personal satisfaction, the fulfilment of a dream, but dreams have to be paid for. You quickly realise that there has to be a way to pay for those dreams."	"When we study architecture we are not prepared...not only in strategy and planning, but in finance, marketing...it's a very volatile market and it's very unfortunate that there isn't more knowledge in management, so you start in the market without any kind of positioning, without any knowledge of the market, your idea is merely artistic, you throw yourself into this and I'm going to do architecture, an academic idea of the thing. Then you get slapped in the face."
G	Intellectual and financial. Both.	"I don't believe in long-term strategy in architecture, because architecture fluctuates so much with global economic changes"
H	"I think the motivation itself has more to do with the intellectual challenge than the financial point of view, otherwise I would have already closed my company".	"I think it's partly to do with the inability of architects to stop and think. This is due to the fact that they generally have poorly paid projects, they live in a very competitive environment, they have to have too many projects to achieve a certain volume of business. So you have little time, you live almost

		in a bubble." ... "Because they look at their professional activity as a creative activity...but it is not a creative activity...above all it is an economic activity." and the need for more data on the market, national and international, from studios that have been successful in their strategy.
I	"When I created it was only really personal and intellectual, nowadays I also have financial ambitions"	"The functioning of the civil service is the main impediment, it is a very important phase over which there is absolutely no control. Projects can take two months to be approved or two years." "Another problem is hiring. Currently there are many small teams in the market and it is difficult to retain people because the younger worker profile is a hunting experience that does not want to become loyal to a company, which is very difficult to manage because we work with programmes that are very complex and require a lot of training. I have great difficulty in expanding the team because I don't have the qualified manpower to be able to respond to the demands of today's market"
J	"I think it was essentially intellectual and creative. It was always important to me to have freedom of decision, something I could never have working for others. Money has never been a goal in itself. If my goal was to get rich I would have chosen another profession."	"I think there is a lack of training in the business component sector. That makes the process of understanding the market much harder. At the beginning it's all very abstract, you don't know what exactly you're going for, you just know that you want to do architecture. It's difficult to understand how you get the right clients, how you should manage your money, what you should invest in, what you shouldn't invest in... And everything is even harder because this sector is incredibly competitive, there's no shortage of architects. " "Then there's the public administration. The City Councils are a real problem as they don't allow any player in the construction world to control the timings and their future."
K	The creative interest and ambition of not having a boss.	"The sector in general has little strategy, even very reputable architects have little strategy. And it is common for some of the big companies to end the month with no money to pay salaries. It's a very cultural thing."
L	The pleasure of making architecture.	"I think that nowadays there is some individualism, especially in the younger generation. There's not so much this thing of five partners supporting each other. I think that the new generations have to get together in order to gain critical mass, scale."

APPENDIX C: FULL INTERVIEWS

Company A - Interview held in Portuguese

Que idade têm? E) 31 anos. Têm uma formação em arquitetura. Têm uma formação em Gestão? G) Não. E) Dimensão da empresa? G) Somos os dois. E) Idade da empresa? G) Três anos. E) Consideram-se uma empresa generalista ou estão focados num sector específico? G) Somos uma empresa generalista. E) Que importância é que vocês atribuem à estratégia e ao planeamento empresarial numa empresa de arquitetura? G) Muito importante, temos várias folhas de Excel e somos muitos certinhos do ponto de vista financeiro. Somos muito preocupados com a imagem que passamos cá para fora, nomeadamente no Instagram. Encontramos no início do ano passado uma plataforma, que faz a ponte entre clientes estrangeiros e todos os serviços que eles precisam de ter, tipo advogados, consultores, arquitetos. E) Têm um perfil específico que pretendam de cliente que procurem atingir? A maior parte dos clientes que temos, vêm do pai da Carolina que é engenheiro e tem muitos contactos em Tomar, mas têm pouco dinheiro. Os clientes que estamos a angariar através da plataforma, têm muito mais dinheiro e têm muito carinho pelo nosso trabalho. Respondendo à tua pergunta tentamos misturar diferentes tipos de clientes. E) Vocês têm uma visão e uma missão a longo prazo para a vossa empresa? G) Nós gostaríamos de criar uma estrutura de trabalho organizada, onde os trabalhadores se sintam bem e consigam trabalhar em equipa, onde a discussão e o respeito sejam presentes. Queríamos ter a empresa estruturada, organizada. Em relação ao nosso software quisemos ter as licenças em dia, que não houvesse nenhum tipo de constrangimento. Para no futuro quem se junta a nós se encaixar bem na equipa. E) E acham que essa mensagem traspasa ao cliente? Achamos que sim, nós temos uma comunicação muito honesta com o cliente, falamos do método de trabalho, das etapas, tiramos dúvidas... E) Quando montaram o vosso atelier fizeram uma análise de mercado? G) Eu desde que acabei o curso pesquisei ateliers em Portugal... Temos uma série de amigos arquitetos que trabalham em diferentes ateliers a quem fazemos perguntas. Através deles estabeleci uma base do que é que se passa na prática da arquitetura em Portugal. Uns trabalhavam em ateliers de grandes arquitetos, outros em pequenos e diziam-me como trabalhavam lá. E) Chegaram a ir um pouco mais longe no sentido de perceber quais os nichos com mais procura... G) Acho que no início tínhamos a vontade de ter o atelier e aproveitámos os contactos do meu pai, a partir daí trabalho puxa trabalho. E) Vocês estabelecem objetivos a longo prazo para o vosso negócio? G) Atualmente é mais a curto prazo. E) No momento em que formularam o vosso atelier formularam algum documento

escrito com algum tipo de planeamento estratégico? G) Não, mas nós candidatamo-nos sistematicamente a prémios e como tal há sempre uma preocupação de pôr por escrito sobre a nossa forma de trabalhar...há sempre essa preocupação. E) Vocês debatem muito questões relacionados com estratégia? G) Sim, no início da semana começamos sempre a fazer uma lista dos projetos que temos de fazer e o que é que estamos à espera de receber.... E) Vocês pedem auxílio para tomadas de decisões de estratégia e de gestão? Sim, a mãe da Carolina é empresária e ajuda-nos imenso. E) Vou-vos mostrar aqui uma serie de ferramentas de análise de mercado? G) Não conhecemos nenhuma. E) Vocês monitorizam a vossa empresa a nível de estratégia? G) Estamos constantemente a ver os nossos clientes e o que falta receber... estamos no início e estamos sempre a melhorar e a mudar. Desta vez fizemos desta maneira para a frente vamos fazer de outra. E) Que indicadores é que vocês têm para medir a performance da vossa estratégia? G) A qualidade dos projetos. O feedback dos clientes porque o facto dos clientes gostarem muito de nós dá-nos um grande sentido de responsabilidade, mas significa que estamos a crescer. E) Qual a vossa principal motivação quando criaram o vosso atelier de arquitetura? G) É sobretudo intelectual, termos a nossa liberdade intelectual e criativa. E) Para vocês quais são as principais barreiras que na vossa opinião impedem a utilização do planeamento estratégico não só no vosso atelier como no sector de arquitetura? G) Eu acho que há falta de informação no sector da componente de gestão. Parece que na arquitetura ninguém te ensina a gerir um atelier. Não há nem uma cadeira. Saímos todos da faculdade, tipo patinhos para ir trabalhar para outros ateliers. Agora é que nos estamos a perceber que isto é uma empresa, também é um negócio.

Company B - Interview held in Portuguese

E) Vou começar com as tuas características enquanto gerente. A tua idade ? G) 39 anos. E) O teu nível de Educação... tens uma formação em arquitetura. Tens alguma formação em gestão de empresa? G) Não E) A tua empresa tem atualmente quantos trabalhadores? G) Dois trabalhadores. E) a idade da empresa? G) a empresa tem 5 anos. E) Como é que enquerras a tua empresa? É uma empresa Generalista ou consideras que é uma empresa especializada num sector específico? E) Generalista. E) Qual a importância do planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? G) Considero importante. Porque permite planear o futuro. E) No momento é que tu criaste o teu atelier efetuaste algum tipo de planeamento estratégico, analisaste o mercado de alguma maneira? Percebeste onde é que haviam

oportunidades e falhas no mercado? G) Não, foi um pouco ao contrário, chamaram-me para fazer um projeto específico. Não fiz prospeção de mercado. E) Consegues estabelecer um sentido visão e missão na tua empresa? Atualmente já sou capaz de começar a ver esse caminho, passado alguns anos. Pelo facto de ser generalista e ter aceite fazer de tudo...E) Acabaste por de alguma maneira de desenvolver a tua estratégia organicamente à medida que foste fazendo experiências? G) Sim, exato, foi tentativa e erro. E) Vou-te pedir se me descreves a tua missão? G) Tenho alguma dificuldade em definir por palavras a missão da minha empresa. E) A diferenciação que procuras está mais assente num estilo de arquitetura (diferenciação estilística) ou está mais assente na oferta de um serviço diferente em relação à concorrência? G) A maioria dos meus colegas está mais interessada numa diferenciação estilística, mas às tantas a variedade de estilos é tanta que já ninguém se consegue realmente diferenciar. Eu em particular estou mais interessada em responder a uma componente mais técnica da arquitetura. E) Tu estabelececes os objetivos a longo prazo para o teu negócio? G) O que é o longo prazo? E) 3 anos. G) Não. Agora não, mas talvez no futuro. E) Qual o tempo associado ao teu planeamento? G) 1 ano. Normalmente faço-o nesta altura do ano (Verão) E) Uma vez que não fizeste planeamento estratégico assumo que não tenhas formulado um documento escrito. G) Não. E) Nunca auxilias a tomada de decisão estratégica com empresas exteriores? Não, com muita pena minha. Sairia valorizada. Ou eventualmente ter mais tempo para pensar no assunto. Quem está dedicado à prática de arquitetura acaba por ter pouco tempo para pensar nesse tipo de questões. E) Que ferramentas utilizas para a tomada de decisões? G) A intuição, a experiência. Aquilo que os meus colegas dizem. Sou casada com um advogado, que são mais pragmáticos que os arquitetos. Têm alguma influência na gestão do meu atelier. E) Fazes previsões financeiras? G) Sim, aliás tenho que pagar a um trabalhador...está dependente de mim. Nós arquitetos trabalhamos muito em parcerias, tenho que saber o que é o meu bolo e o que é o bolo do outro. E) E estabelececes objetivos financeiros? G) Não, faço previsões do que acho que vai acontecer, mas não estabeleço objetivos. E) Destas ferramentas de auxílio a decisões estratégicas reconheces alguma? (mostro-lhe as ferramentas). G) Reconheço as previsões financeiras, a análise SWOT...as outras não. E) Após a criação do teu negócio, monitorizas de algum modo a tua estratégia? G) Não tenho ainda uma estratégia claramente definida como tal não a monitorizo. E) Como medes a performance da tua empresa? G) Pelo número de projetos adjudicados. E) O lado intelectual da arquitetura é importante para ti? G) Acho que sim, o reconhecimento entre pares é muito importante, aliás 50% do trabalho que eu angario vem de é através da colaboração ou indicação direta com outros arquitetos. E) Qual a tua principal

motivação quando criaste a tua empresa de arquitetura? G) Intelectual e permitiu-me ter a liberdade de gerir o meu dia, de ser independente, de ter os meus projetos. E) A minha última questão, quais as barreiras que te impediram de definir uma estratégia clara para a tua empresa. G) A nível de formação, não tive nenhuma formação em gestão. Falta-nos imenso conhecimento de gestão no sector da arquitetura. Conhecimentos mais práticos como honorários, dinheiros... Apesar de tudo, pode-se sempre procurar esse apoio por fora, tirar cursos... E ganhas sempre algum conhecimento através da experiência. A falta de tempo também funciona como uma barreira. E) Achas que a limitação do espectro que advém do planeamento estratégico poderá condicionar a satisfação artística e criativa do arquiteto? G) No início da minha carreira poderia dizer que sim, agora tenho consciência que ser especialista num tema me traz valor. Na faculdade saímos com a sensação de que conseguimos fazer tudo e bem. A realidade nos dias de hoje é diferente, a legislação está cada vez mais apertada é impossível estar a par de tudo.

Company C - Interview held in Portuguese

E) A tua idade? G) 39 anos. E) Tens formação em arquitetura. Tens alguma formação em gestão de empresas? G) Não tenho. E) Número de trabalhadores? G) Somos 2 trabalhadores. E) Idade da empresa? G) 6 anos. E) Consideras que a tua empresa é generalista ou especializada num ramo específico? G) Generalista E) Que importância atribuis à estratégia e ao planeamento estratégico numa empresa de arquitetura? G) Acho que é importantíssimo, talvez a coisa mais importante de todas. Ainda para mais sendo uma empresa generalista se não comesças a afunilar aquilo que queres fazer e pensar como te vês daqui a um ou dois anos a coisa é caótica. E eu já me vi a acontecer isso. Sei que se não tiveres uma ideia específica do teu futuro entras numa bola de neve. E) Quão frequentemente é discutida a estratégia e o planeamento estratégico na tua empresa? G) Eu falo bastante nas reuniões comerciais no lado de relação com o cliente, internamente também falamos quase como uma coisa a não esquecer, discutimos bastante, como uma espécie de mantra desse tal rumo. E) No momento em que criaste o teu negócio, fizeste algum planeamento? G) Não, estou a fazê-lo agora um pouco. Quando criei o meu negócio foi de um modo orgânico, tivemos pedidos de trabalhos de vários tipos... não fizemos nenhum planeamento. Nesta fase do campeonato, comesças a ter credenciais específicas, portanto faz sentido, vamos mais para aqui ou vamos mais para ali. E) Apesar de tudo, já estabeleceste uma visão e uma missão para a tua empresa? G) Já, embora ela seja altamente

mutável. Há um norte muito claro, até mais como aglomerador de indústria criativa do que exclusivo da arquitetura, que me norteia completamente e sei precisamente para onde vou, as pessoas que quero agregar, etc. Agora estou ainda na obtenção de meios para a percorrer esse caminho, baby steps

E) E fizeste alguma análise de mercado e de competidores? G) Curiosamente na arquitetura não, eu faço-a muitas vezes nas atividades complementares que eu me envolvo, mas não relativamente a escritórios de arquitetura, em que é que trabalham, o que é que há necessidade... Mas também porque ainda não tivemos carências de trabalho nesta fase... E) E fases algum tipo de monitorização da tua estratégia? G) Nós fazemos de tempos a tempos uma análise de como foi feita a gestão de expectativas e como se desenrolou o processo todo. Eu acho que acaba por aglomerar o lado estratégico também, aqui a nossa ideia foi isto e o que aconteceu foi isto também... mas é de forma muito orgânica, as reuniões são informais.

E) E em relação à missão e à visão da tua empresa, consegues descrever-me? G) Difícil, eu consigo, mas... teria que descrever como um coletivo multidisciplinar extremamente horizontal e capaz de dar solução a qualquer problemática, sendo que acho inevitável nos dias de hoje, o recurso a algum outsourcing, mas gostava de ser uma célula de resolução de problemas... Como diz uma amiga minha, uma espécie de canivete suíço. E) É, portanto, a antítese do foco num sector específico... G) Completamente, porque eu cada vez mais vejo que esse é possivelmente a minha maior capacidade, essa multidisciplinariedade e essa capacidade de resposta a diferentes escalas, a escala trabalhador, a escala cliente, a escala burocrática, a escala política e por aí vai. Faz parte do ADN da minha resposta muitas vezes envolver-me e debater-me com questões que já não dizem respeito à arquitetura, mas acabam por ser puxadas acabando por servir de alavanca para o desenvolvimento de projeto. E) Tu fixaste de maneira escrita esse planeamento? G) Eu já fiz em tempos, até motivado por uma amiga que trabalha em user experience, temos vindo a fazer alguns exercícios de síntese em modo quase Post-its, não são metódicos. E) Admito que no momento em que fizeste algum tipo de publicidade, portfolio tenhas escrito alguma coisa... G) Sim E) O grau de elaboração nunca é muito elaborado? Não, não. E) Quando estabelececes um plano esse engloba que período temporal? G) Tendo a pensar muito mensal, a curto prazo e semestral. Nas férias e no Natal. E) Mas fazes o mesmo de uma maneira muito intuitiva? G) Sim, absolutamente. Na realidade temos uma folha Excel, a nossa ideia, que ainda não está posta em prática é rever todas as semanas ... mensalmente. A nível de visão a nossa ideia é que seja muito mais criteriosa e menos orgânica, neste momento ainda não o é. E) Quem está envolvido na elaboração desse planeamento? G) Sou muito eu a minha socia. E) Auxilias a tua tomada de decisão estratégica com recurso a alguma ferramenta de

análise? G) Não E) Conheces alguma destas ferramentas de planeamento estratégico? Sim, conheço as previsões financeiras e a SWOT, embora a SWOT não tenha utilizado neste contexto. Análise interna e externa conheço e faço de uma maneira intuitiva e através da análise de resultados. E) Após a criação do teu negócio, até que ponto te geres pelo plano estratégico que imaginaste (de um modo intuitivo e não escrito)? G) É muito volátil, eu diria que é um timoneiro, mas vou completamente aos Ss à volta dele. Como é que monitorizas o sucesso da tua empresa e o sucesso do plano estratégico? Na empresa é pela procura que tem havido dos nossos serviços e a nível de estratégia é muito pela análise do erro. Sobretudo ao nível do desempenho dos nossos projetos. A delineação da estratégia de cada projeto tem em conta os erros cometidos no passado. O mesmo se aplica para a definição da estratégia a ser aplicada na empresa, toma em consideração os erros cometidos no passado. E) Qual foi a tua principal motivação quando criaste a tua empresa de arquitetura? G) Para mim foi o lado poético e de vivência, mais a nível social do que a nível de objeto de arquitetura. A drive é essa. A parte financeira também é importante, mas não o centro que me levou à criação da empresa. E) Quais são as barreiras que achas que condicionaram o planeamento estratégico? A falta de tempo, infelizmente como andamos de trabalho em trabalho não conseguimos ter disponibilidade. Eu acho que é muito importante tentar trazer modelos de gestão e de planeamento que funcionem na otimização do que é o esforço para fazer acontecer uma coisa que eu acho que se acaba por dissipar. Há muito uma entropia de energia, por uma má gestão de recursos e tempo, estratégia. Nesse aspeto tenho uma falta imensa de conhecimento. Tenho dúvidas sobre os modelos que se aplicam ou não à arquitetura, pelas aproximações que tive, as conversas que tenho com as pessoas que são da área, são de forma muita formatada em relação aos modelos convencionais de gestão. Acho que muitas vezes não se aplicam a toda a multidisciplinariedade da área, que vai do jurídico financeiro, câmara, autarquias, obra, comercial, político e eu já passei por todas elas. Há muitos twists que tu não controlas. Sobretudo em Portugal. E) Consideras importante a formação em Gestão? G) Sim, para a sustentabilidade da própria empresa, para que tenha os alicerces certos para depois ter as alterações específicas da arquitetura e até do meu caminho específico na arquitetura. Acho que é essencial esse lado de musculo no sentido da viabilidade que pressupõe estares solido a nível de recursos, de planeamento, a nível de angariação de trabalhos, que não estamos a falar muito, mas que a nível estratégico é importantíssimo. De todas as dimensões que tem uma empresa.

Company D - Interview held in Portuguese

E) Começamos com a tua idade? G) 31 anos E) Tens formação em arquitetura? G) Sim E) Tens algum tipo de formação em Gestão? G) Por enquanto ainda não. E) A tua empresa tem quantos trabalhadores? G) Três E) a idade da empresa? G) Foi criada em 2020 E) Consideras a tua empresa generalista de arquitetura ou está especializada num ramo específico da arquitetura? G) Nesta fase de crescimento eu vou aproveitando tudo o que vem. E) Por enquanto pelo menos é generalista... G) Sim E) Qual importância que atribuis à estratégia e planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? G) De 0 a 10, considero 11 E) Ou seja consideras muito importante? G) Sim E) Porquê? Eu comecei sozinha, comecei a ter muitos projetos...já não tinha capacidade para fazer tudo sozinha e aliás eu tornei-me uma empresa por uma razão financeira. Porque a recibos verdes eram demasiados impostos. Só a Segurança Social tirava-me metade daquilo que eu recebia. Estabeleci a empresa para a segurança social ser mais espaçada no tempo e diluir o income durante mais tempo, estava muito mais assegurada o ano inteiro. E então fui começando a ter projetos e cheguei a um ponto onde já não tinha capacidade para fazer tudo sozinha e perguntei ao Pedro se queria juntar-se a mim. Portanto o que aconteceu foi que tendo mais uma pessoa a capacidade laboral que eu tinha crescia. E não era só laboral, a capacidade de qualificação também, porque o Pedro trouxe o BIM que era uma coisa que eu não tinha, eu tenho mais a veia comercial e comecei a perceber que se estavam a reunir aqui capacidades que poderiam fazer evoluir qualquer coisa. Nunca comecei esta aventura achando que vou ter uma megaempresa. Sempre quis uma coisa mais pequena tipo Boutique. O que aconteceu foi que começamos a ficar assoberbados de trabalho e então convidamos a Rita para trabalhar connosco. O que se passou entretanto foi, o facto de não termos tido qualquer tipo de contacto com a maneira como se fazem horários nem na faculdade nem por conta de outrem, porque existe um estigma de que o chefe não pode ser transparente em relação a este tipo de situações porque senão não consegue justificar os salários baixos...tu acabas por dar honorários com base naquilo que é a tua experiência imatura do mundo real e portanto começámos a dar honorários muito baixos. Eram honorários com uma falácia brutal que era o preço por metro quadrado vezes uma percentagem. O mundo da arquitetura não pode funcionar assim porque a verdade é que os preços nos materiais aumentam e diminuem e as tuas horas trabalho são os mesmos, portanto não podes começar os horários com uma premissa errada. Nós começamos com uma premissa errada. O que é que acontece muitas vezes, no licenciamento as especialidades atrasam de três para seis meses, quem pagou os outros três. Se

nós não tínhamos o mínimo de conhecimentos de gestão quanto mais ver a Big Picture logo no início. Uma pessoa que não tem qualquer tipo de background em gestão ... nem sequer tinha noção que isto era uma migalha de uma coisa muito maior... e só agora passado 2 anos de levar na cabeça com uma série de coisas é que eu estou a perceber... E) já comesas a entender o mecanismo de uma empresa...G) Exatamente. E) Quão comum é o termo estratégia no teu dia-a-dia? G) Nós já tivemos algumas conversas a nível de modelo de negócio. Como é que cada um de nós vê o atelier. Se é um atelier que é pequeno ou grande, que tipo de negócios faz, se é especializado ou não, que nicho de mercados é que queremos trabalhar, porque lá está, nós quando começámos o atelier, como éramos muito novos agarrávamos tudo aquilo que vinha e não estávamos a pensar se quisermos trabalhar mais num setor temos que procurar clientes também nesse setor, temos de nos embrulhar mais em termos Network nesse setor. Às tantas não defines o modelo de negócios só de alguma coisa que tu gostas, também se calhar tens de definir alguma coisa que seja sustentável financeiramente a longo prazo e nós o que temos percebido é que, por exemplo o Ramo Habitacional não é tão financeiramente estável como um ramo ligado à saúde. O ramo da saúde tem muita coisa standardizada. Tu não inventas muito. Portanto o processo é uma coisa muito mais regrada, tu tens uma coisa muito mais estável do que tens numa moradia que é para um cliente que quer tudo diferente a cada pormenor. Portanto o tempo que tu gostas, o investimento que tu tens e o valor hora que tu recebes não é compensatório...E) Isso é claramente o planeamento estratégico... G) mas estamos a fazer ao contrário, não tínhamos as bases e, portanto, todas estas resoluções têm sido consequência da experiência que tivemos nestes últimos 2 anos. É preciso agora parar um bocadinho, pensar, ou seja, também aprenderemos bastante, ou seja, eu acho que nem só podes fazer um modelo de negócio com base numa ideia meia conceptual ... sem antes ter experiência do mercado que se diz que isto ou aquilo funciona melhor.... Vou-te dar um exemplo de uma coisa que li, estava a ler num website, MBA for design. Tens uma empresa tipo a Kodac, foi uma empresa que a certa altura não se reciclou. Era uma empresa com um plano estratégico muito bem definido na sua génese, mas depois os tempos mudaram e puseram em causa o seu plano inicial. É importante rever as estratégias. E) A estratégia é falada entre vocês de uma maneira informal? G) Mais ou menos, nós fazemos reuniões semestrais em que olhamos para a contabilidade, pensamos...já tivemos conversas em que pusemos tudo em causa, porque efetivamente o percurso financeiro não tem sido o melhor. E) És capaz de estabelecer uma visão e uma missão? G) Sim, começa por uma base organizacional. Na maioria das empresas tens uma pessoa especializada em cada campo. O arquiteto faz um estudo prévio, um licenciamento, um projeto

de execução e tem que ser bom em tudo. E não pode ser, o erro começa por aí. Acho que se hoje em dia fosse fazer outra vez um planeamento... acho que precisaria sempre de experiência, mas começaria por perceber melhor o mercado, tentaria ter uma base mais estanque, como hospitais e outra parte mais volátil que me desse mais gosto, aliás porque não consegues suportar uma equipa se estás sempre a fazer um trabalho que não tem estímulo criativo. Seria uma coisa mais ou menos mista que conseguisse promover uma parte financeira estável, mas também uma parte criativa significativa. A partir daí ter uma equipa que conseguisse ter uma pessoa especialista em cada sector, sendo que têm sempre que estar interligadas uma vez que têm de se perceber umas às outras, não são autônomas, mas interdependentes, mas seria sempre com base nisto. A longo prazo não vejo um atelier muito grande, não faríamos um hospital, mas clinicas ou coisas do género. Não tenho ambição de fazer projetos grandes, mas sim projetos de qualidade. E não sei até que ponto quando a escala se torna demasiado grande não se peca um pouco na qualidade, porque o timing e a pressão e uma série de premissas começa a desfazer essa parte da qualidade. E) Fizeste uma análise de mercado e dos competidores? G) Não... E) A identificação de nichos e sectores com maior procura e menos competição? G) Não foi tanto maior procura e menor competição, foi mais o que me poderia dar oportunidade mais rapidamente. A fase do arranque é muito difícil e portanto obviamente queres ir para dentro de um sector atrativo, mas nesta fase mais do que seres seletivo num sector tens de ser seletivo em algo que te consiga colocar dentro do mercado. A não ser que já tivesses grandes contactos. Eu tenho alguns como tu sabes, mas foi um pouco mais procurar as oportunidades. Agora faz muito mais sentido fazer essa análise. E) Monitorizas de alguma maneira a tua estratégia? G) Para já estou só a apalpar terreno... E) Os teus planos de negócios cobrem que período temporal? G) A curto prazo, nunca sai fora de um ano. O mercado é muito volátil... E) Quem está envolvido na elaboração dos planos estratégicos? G) Os sócios... E) Nunca recorres a empresas externas? G) Isso é uma das coisas que temos percebido, se calhar faz todo o sentido que alguém que comece um atelier de arquitetura tenha um gestor ao seu lado desde o início. Porque é um negócio... Quantos ateliers de arquitetura têm como sócios um gestor? E) Pois que eu conheça... G) E se calhar é um espelho para a nossa classe profissional estar no estado em que está... Porque se tu reparares bem, não quer dizer que os arquitetos não possam ter capacidades de gestão, mas efetivamente a nossa formação, nem na faculdade temos formação de gestão... E) Achas que seria útil? G) Ah, sem dúvida! E) Que ferramentas conheces para a concretização de um plano estratégico de negócio (foi mostrada uma listagem de ferramentas de análise)? G) Swot e analise financeiras, tirando isso não faço ideia. E) Depois da criação do negócio até que ponto te reges

pelo plano elaborado? Como não fizeste propriamente um plano estratégico...G) Pois, mesmo tendo um plano, nem que seja financeiramente, como tens tantas premissas a andar à volta, são coisas e pessoas que tu tens de gerir, tu dependes delas para faturar ... tu não consegues seguir esse plano...A questão é que tu tens de definir um plano estratégico baseado na volatilidade...e eu não sei como é que isso se faz. Tenho de aprender. E) Como é que tu medes à performance de uma estratégia e conseqüentemente da tua empresa? G) Acho que é pelo crescimento profissional e pessoal de todos os trabalhadores, acho que tem claramente expressão..., muitas vezes ganhas um pouco menos em dinheiro, mas ganhas mais em conhecimento, no mundo ideal devia ser tudo...muita quantidade não significa que seja o ideal para o atelier, porque podemos ter poucos e bem pagos. Na verdade, é qualidade acima de tudo, com uma quantidade que seja razoável para estares bem financeiramente e o crescimento pessoal e profissional de cada um de nós. E) Por último vamos falar das barreiras à implementação do planeamento estratégico e à estratégia em si. Em primeiro lugar qual foi a tua principal motivação quando criaste a tua empresa? G) Acima de tudo intelectual. E) E quais são finalmente as barreiras que tu consideras que impediram a utilização mais forte de um planeamento estratégico? G) A falta de conhecimento, de cultura financeira e de gestão. E) Achas que seria útil alguma formação na faculdade? Sem dúvida, até porque a forma como pensamos projeto é inversamente proporcional à forma como exploramos o atelier. Não quero dizer que não seja importante explorar e é preciso, não queres pegar num jovem de 18 anos e de repente dar-lhe uma ensaboada de realidade, porque tu aos 18 e aos 25 tens maturidades diferentes para lidar com isso. Mas num 5 ano faz todo o sentido que a própria tese de mestrado seja baseada num contexto muito real, por exemplo faz muito mais sentido num projeto final seres capaz de estabeleceres honorários, como é que vais implementar um projeto, lidar com as especialidades.

Company E - Interview held in Portuguese

Imediatamente antes do início da entrevista - G) é difícil implementar um plano estratégico num atelier de arquitetura. Se calhar num escritório será mais fácil. Eu faço a distinção entre escritório e atelier, há aqui uma dedicação ao cliente que um plano estratégico nunca contemplaria. Portanto esta ideia de plano estratégico num atelier é uma coisa um bocadinho empírica e eu não consigo de uma forma palpável dizer que há um plano estratégico no meu atelier.

E) Vou-te perguntar a tua idade? G) 51 E) Tens formação em arquitetura? G) Sim. E) Tens algum outro diploma? G) Não E) Tens numa formação em gestão de empresas? G) não E) A dimensão de empresa? G) Somos três trabalhadores E) A idade da empresa? G) Temos 19 anos E) Consideras a tua empresa uma empresa generalista em arquitetura ou está especializada num sector específico? G) Generalista. E) Que importância é que atribuis ao planeamento estratégico? G) Eu acho que não conseguimos ter um plano estratégico porque o caminho que é atravessado pela empresa tem muita ver com as oportunidades e as oportunidades não és tu propriamente que as crias, é mais no mercado que te dá um filão e a certa altura vais atrás dele. Agora nós somos bastante ecléticos, por isso é que eu acho que não há especialização sequer, porque tu no fundo fazes um pouco daquilo que aparece, fazes um pouco porque não aparece muito e depois fazes muita coisa diferente porque aparece muita coisa diferente. Portanto eu não te conseguia dizer, eu agora só vou fazer hospitais, não consigo ter um posicionamento de mercado ou ter um mercado, eu estou no mercado nacional e, portanto, tenho uma direção que quase que me é dada e tento correr mais nessa direção. O processo tem vindo a acontecer, A certa altura poderias dizer que eu era especialista em lagares de azeite. Fiz sete lagares de azeite, acabou o período dos lagares de azeite. Também houve um período em que eu era especialista em parques eólicos, fiz quase metade deles, depois passou para os parques fotovoltaicos, também já fiz alguns, não tanto como no eólico, mas especialização... não é alguma coisa que planeie. É uma coisa que acontece do trabalho que desenvolveste, criaste esse nicho que vem ter a ti, portanto não acho que é uma coisa passível de planeamento. Esta é a minha sensação. Há 25 anos que já estou aqui, embora a empresa só tenha 19. Lá está, foi um arranque lento, esta empresa existia, mas não existia no meu full-time e o meu planeamento não iria resistir às minhas necessidades e aquilo que acontece realmente é uma direção orgânica. A melhor estratégia que eu posso ter é a qualidade que posso fornecer enquanto que serviço de arquitetura. E) A tua estratégia assenta sobretudo na qualidade? G) Nunca fiz publicidade nem nesta empresa fiz concursos, nunca me faltou clientela, nunca senti uma crise embora a crise tenho existido, mas em termos de trabalho e volume de trabalho não senti propriamente uma crise que me afetasse a tesouraria. Também não é uma empresa com grandes balanços, é uma microempresa. Nós trabalhamos vários nichos diferentes, cada projeto, cada cliente é um nicho de mercado. Nós trabalhamos nichos. Portanto, acho que esta noção de estratégia não é aplicada. Agora o que pode ser estratégico e aplicado a uma empresa destas... é preciso ter cuidado para uma pessoa não se deslumbrar e no fundo controlar os custos desta empresa, há momentos down e up de tesouraria e tens que estar num nível equilibrado de maneira a conseguir passar

montanhas e vales como se de uma autoestrada se tratasse. A melhor estratégia é um não deslumbramento. Isto é um trabalho não é negócio. Aqui está a resposta ao plano estratégico.

E) Apesar de tudo considerarias importante a definição de uma estratégia pré-definida? G) Consideraria um fracasso definir uma estratégia para uma empresa destas. E) Que importância atribuis ao planeamento estratégico? G) Nenhuma. E) Criaste ou pensaste alguns destes pontos: uma visão, um sentido missão, fizeste uma análise de mercado e de concorrentes, a identificação de nichos? G) Nada disso. E) Se nesta fase tivesses que descrever uma missão e visão? G) Qualidade, oferecer o máximo daquilo que tu podes dar. Nesta fase do campeonato tu tens objetivos a longo prazo? Os meus objetivos são sempre decorrentes do meu presente, isto é eu consigo fazer um Planeamento a 1 ou 2 anos, não ao nível estratégico mas ao nível de gestão de empresa. E) Como auxilias a tomada de decisões estratégicas na empresa? G) Isto tem a ver com perceções, tem a ver com a intuição e muito feedback dos nossos fornecedores e aí posso englobar empreiteiros. Os empreiteiros também colhem de nós o feedback dos seus próximos anos porque nós basicamente semeamos uma parte da economia que é importante em Portugal, que é o sector da construção. Há uma grande curiosidade sempre por parte dos empreiteiros relativamente ao nosso volume de trabalho, se temos muitos projetos, automaticamente eles sabem em diferido se vão ou não ter uma crise, nós somos bengalas da estratégia dos outros. E) Fazes algum brainstorming do ponto de vista estratégico? G) São sempre muito em relação ao presente nunca em relação ao futuro. E) Como é que tu medes a performance da tua empresa? G) Pelo menos para mim a performance de empresa está na qualidade que consegue oferecer e o reconhecimento dessa qualidade. E) Na realidade tu não vês a tua empresa não tanto como um negócio, mas como uma arte, um trabalho.... G) É muito autor e pouco empresa. É mais pelo lado do artesão, do gosto de fazer, do que propriamente pelo lado empresarial. Isto é uma curiosidade, quando criámos à nossa empresa, que começa no nome sempre tivemos uma ideia e um logotipo, uma sigla comercial, mas depois temos agarrados a este logo, o nome dos sócios. Porque nós sempre achámos que a questão da obra de autor era o mercado que nos interessava. Não é um mercado que nos interessava é um mercado com o qual a gente se identifica e acredita e, portanto, só ter uma sigla comercial sempre foi uma coisa que não nos interessou muito, embora a gente reconheça o valor que uma marca possa ter. Isto foi um briefing que nasceu muito cedo, a empresa tem 19 anos, isto tem para aí 18, aconteceu logo a seguir à criação, com a necessidade dos cartões. E basicamente é um logotipo que se mantém. Eu considero que dá a leitura da nossa visão sobre o nosso trabalho. E) Como medes a performance da tua empresa? Acima de tudo pela qualidade dos

teus projetos, mas também no meu desenvolvimento pessoal enquanto arquiteto. Na capacidade de ir mais longe no meu conhecimento. O ir mais longe tem muito a ver com a experiência. É óbvio que a experiência se acumula, mas acho há um grande kick, chamemos-lhe assim, quando o arquiteto é o seu próprio dono de obra. Eu acho que quando o arquiteto faz uma casa para si percebe as dores que o cliente pode ter. Eu acho que é uma passagem muito importante na obra do arquiteto porque tens uma visão mais abrangente de toda a cadeia de valor passando da construção até à questão imobiliária, que é também onde isto normalmente acaba. E) Qual foi a tua motivação quando criaste a tua empresa de arquitetura? G) É o reconhecimento, que não acontece logo E) Quais são quais são as barreiras que impedem a utilização do planeamento estratégico? G) Eu não consigo fazer um plano estratégico porque não domino toda a cadeia de valor que vem a seguir. Se fosse promotor eu conseguiria fazer um planeamento estratégico porque eu estava na cadeia toda até ao final. Para te dizer nós basicamente vamos a reboque de vários planos estratégicos que não nossos. E) Achas que a tua visão relativamente ao planeamento estratégico é transversal ao sector? G) Para determinadas empresas de arquitetura enquanto marca, ou seja, não autoras, acho que pode haver um plano estratégico. São empresas que são muito mais conhecidas do que um atelier de arquitetura de autor. Têm os conhecimentos suficientes (contactos) para fazer um x escritórios por ano e as ligações (contactos) para que isso aconteça. Portanto acho que é mais fácil definir o planeamento estratégico. E não estou a dizer com isso que não possam ter mais qualidade que nós, mas são abordagens diferentes. Há grandes ateliers com nome e de autor.... E) Achas que o Norman Foster poderá por exemplo englobar-se nesse registo comercial? G) Claro, tem mil pessoas para alimentar todos os meses, portanto têm que ter um plano estratégico, portanto eles têm de atacar os promotores da Arabia Saudita, claramente fora do mercado onde residem. É uma grande estrutura que vai crescendo e tem de ser alimentada, no entanto tem uma qualidade fabulosa.

Company F - Interview held in Portuguese

E) A tua idade? Tenho 37. És formado em arquitetura. Tens alguma formação em gestão de empresas? G) Não. E) O tamanho da tua empresa? G) Somos quatro. E) Qual a idade da tua empresa? G) Tem 5/6 anos. E) Consideras a tua empresa generalista ou estás focado num sector específico? G) Generalista. No entanto, por enquanto, mais focado na habitação unifamiliar. E) Que importante atribuis à estratégia e ao planeamento estratégico na empresa de arquitetura? G) Considero bastante importante, mas a experiência diz-me que temos que ter aquela

capacidade de navegação à vista. Aquilo que planeamos a 1 ano, 2 ou 10 anos vai ter que ser ajustado à medida que passa o tempo. E acaba por ser sempre uma lição de humildade porque quando começamos, temos sempre uma ambição muito grande e às vezes temos aquele “one time shot”, achamos que aquilo nos vai trazer muito negócio, muitos projetos, mas o que acontece é que a vida e o negócio são um pouco diferentes e isso obriga-nos a alterar o plano de negócios da empresa. Percebemos que o mundo apesar de estar muito globalizado funciona ainda muito no “passa palavra”, no ir crescendo aos poucos, em irs conhecendo mais pessoas e ir mostrando o teu trabalho de uma forma consistente e diria mesmo de certa forma sem preconceitos, sem grandes exigências. E) Mas apesar de tudo fazes planeamento estratégico no sentido de encontrares um posicionamento no mercado, no sentido de entenderes o que a tua concorrência faz, quais são os sectores que têm mais procura? G) Não, fiz isso no início mais como exercício de reflexão do que propriamente do que tomar medidas a partir daí. Aliás porque no início não tinha negócio nenhum. Ou seja, eu abri o atelier em 2012. Foi uma altura pós crise. Eu abri uma porta, sentei-me numa mesa e... E muitos dos clientes que tenho de hoje são desta altura. Mas diria que em relação a um pensamento estratégico, há dois momentos do ano em que fazemos esse balanço... do ponto de vista da gestão há sempre um controlo muito grande das entradas e saídas de trabalhos, que tipo de trabalhos é que eu tenho de investir, em que tipo de clientes é que eu tenho de investir, mas muito focado no meu networking. E) A estratégia e o planeamento são temas recorrentes na tua empresa? G) É uma coisa que ainda está muito centrada em mim. Tu discutes com os teus colaboradores as decisões estratégicas que adotas? Sim, discuto. Olha, tive há pouco tempo uma reunião geral e a pergunta foi simples, onde é que vocês acham que conseguimos ir buscar mais negócio, onde que acham que podemos vender mais o nosso serviço e não tem que ser em arquitetura. Seja no imobiliário, no mobiliário, etc. Na realidade sai um pouco da minha cabeça, mas eu acabo por conseguir absorver o pensamento dos outros...E) Na altura em que criaste o teu negócio foste capaz de estabelecer uma visão, uma missão? G) Não. E) Fizeste uma análise de competição? G) Não.... Aliás fiz...está saturadíssimo. Estava e está. E) Hoje em dia já és capaz de estabelecer uma visão e uma missão? G) Eu posso dizer-te que aquilo que nós fazemos no nosso escritório tem a ver com o oferecer o máximo, o máximo de qualidade pelo preço mais acessível...mas ao mesmo tempo também não é isso. Eu no fundo acabo por utilizar o meu escritório para me divertir. Isto é uma coisa um pouco estranha...Não quero que o escritório seja uma obrigação...E) Para te satisfazeres intelectualmente? G) Exatamente, para explorar as minhas curiosidades. Às vezes determinadas ocasiões e circunstâncias levam-te a desenhar novos

projetos. Tens por exemplo um excesso de Riga (madeira) na carpintaria e às tantas estás a desenhar uma coleção, uns bancos e umas cadeiras e umas mesas. De que maneira é que eu consigo transportar isto para outra realidade...tens um amigo joalheiro que de repente vai transformar as linhas da coleção de mobiliário em joalheria, ou seja se não surgissem estas oportunidades eu nunca iria por esse caminho. E) Isto é defines a tua estratégia de uma maneira orgânica à medida que vais fazendo as tuas experiências. Estabeleces objetivos a longo prazo? G) Sim E) Que tipo de objetivos? G) São objetivos associados à qualidade do trabalho desenvolvidos no escritório, da quantidade, da dimensão da estrutura do escritório, em que mercados estaremos a trabalhar e de que forma é que isso me vai aumentar a minha qualidade de vida e satisfação pessoal. E) No momento da criação do teu negócio foi formulado algum documento escrito associado ao planeamento estratégico? G) Não. E) Os teus planos de negocio abrangem que período temporal? G) Lanço os objetivos a um ano. Existem dois grandes picos de entrada de trabalho, em setembro/outubro e janeiro/ fevereiro são os períodos depois das férias. E) Quem está envolvido na elaboração dos planos estratégicos? G) Eu e o meu braço direito no escritório, acabamos por trocar algumas ideias. E) Pedes ajuda externa? G) Não. E) Quais as ferramentas para fazer o planeamento estratégico que reconheces? G) Previsões financeiras. E) Como monitorizas a estratégia associada à tua empresa? G) O crescimento do escritório e o numero de pessoas que trabalham no atelier são diretamente proporcionais à quantidade e tipo de trabalho que tenho no escritório, uma coisa que te apercebes é que a tua capacidade de resposta tem muito a ver com a tua capacidade de fracturação, , quando não tens uma equipa, experiente ou em numero suficiente, como somos um serviço, demoras mais tempo a entregar e há um momento em que dás um salto exponencial, quando a tua equipa ultrapassa as três pessoas, em que tens uma pessoa para além de ti que é experiente. Há alguém que assume a responsabilidade para além de ti. Portanto há uma relação proporcional, quantidade de trabalho, número de trabalhadores, fracturação e a quantidade de vezes que um mesmo cliente recorre a ti. E) E a evolução da qualidade dos projetos? G) Sim, evidente E) Qual era a tua principal motivação quando criaste a tua empresa de arquitetura? G) Começa de início como uma satisfação pessoal, a realização de um sonho, mas os sonhos pagam-se. Rapidamente também te apercebes que tem de haver forma de pagares esses sonhos. No início trabalhei muito como subcontratado para outros ateliers, sem qualquer seleção. Era uma maneira de pagar as contas. Fiz trabalhos para muitos ateliers diferentes ao mesmo tempo que desenvolvia os meus trabalhos. Neste momento só trabalho como subcontratado para um atelier específico, escolhi o tipo de subcontratação que me interessava. Assumi para o meu

atelier algum tipo de trabalho que não seria muito normal assumir, legalizações...um pouco de tudo. E) Finalmente, quais são as barreiras que impedem a utilização da estratégia e do planeamento estratégico na arquitetura? G) Quando estudamos arquitetura nós não somos preparados...não só em estratégia e planeamento, mas em finanças, marketing...é um mercado muito volátil e peca muito por não haver mais conhecimento em gestão, aí está, uma pessoa inicia-se no mercado sem qualquer tipo de posicionamento, sem qualquer conhecimento do mercado, a tua ideia é meramente artística. É atirares-te para isto e vou aqui fazer arquitetura, uma ideia académica da coisa. Depois levas um estalo na cara. Podes ter muito talento, mas...nesse aspeto falta essa componente de conhecimento nas escolas.

Company G - Interview held in Portuguese

In this particular interview there was some dispersion in the dialogue so the main ideas were selected.

E) Qual a sua idade? G) Tenho 58 anos. E) Qual a sua formação? G) Tenho formação em arquitetura. E) E em Gestão? G) Não tenho. E) Qual o tamanho da empresa? G) A empresa tem 6 trabalhadores. E) Que idade tem a empresa? G) A empresa tem 17 anos. E) Considera que se trata de uma empresa generalista em arquitetura ou está especializada num ramo específico? G) Trata-se de uma empresa generalista. Fazemos tudo desde uma cabine telefónica até a planos de ordenamento. Mas somos conhecidos e valorizados mais por algumas coisas do que noutras. O meu trabalho é muito valorizado na otimização imobiliária, no planeamento urbanístico, sobretudo nos loteamentos e também no planeamento de edifícios. Há muito mais gente qualificada em projetos de pequena escala, nomeadamente no projeto de edifícios do que no planeamento urbanístico, com uma escala maior. E) Que importância atribui à estratégia empresarial e planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? Eu formalmente tenho uma empresa de arquitetura, na prática não tenho, tenho um atelier de arquitetura e digo isto porquê, apesar de ter o estatuto de empresa, uma logica contabilística e oficial de empresa, uma empresa pressupõe ter uma estrutura maior do que eu tenho, pressupõe ter várias equipas a trabalhar em simultâneo. Mas assumindo que tenho uma microempresa, estabelecer uma estratégia dá muito trabalho e não garante a sustentabilidade da empresa. Criei a empresa em 2007, um ano depois caiu o Lehman Brothers, há uns anos surgiu o Covid e agora a guerra na Ucrânia... E) Mas apesar de tudo o facto de estar muito focado no planeamento urbanístico poderá relevar alguma atenção ao posicionamento de mercado? G) Foi fruto do meu

desenvolvimento profissional, não foi algo planeado. E) Apesar de tudo estabelece objetivos a longo prazo? G) Faço, mas tenho consciência que me é pouco útil. E) Quando criou o seu negócio formulou algum documento escrito que definisse qual era a sua missão, visão, objetivos.? G) Sim, mas não era elaborado. Eu hoje se tivesse feito, com a quantidade de mudanças que o mundo tem tido não me serviria de muito... E) Portanto, quando pensa a nível de planeamento é sobretudo a curto prazo? G) Sim... E) Quando pensa na estratégia do seu negócio, quem está envolvido? G) A minha sócia e eu sobretudo. Também partilho algumas ideias com a minha equipa. Com que frequência revê a sua estratégia? Faço uma reflexão essencialmente durante as minhas férias de Verão e Natal. E) Pede ajuda a Consultores externos? G) Posso pedir uma opinião aqui e ali, mas estou longe de contratar consultores. São pessoas que muitas vezes não vêem o problema, vêem a arquitetura como um produto...a arquitetura é altamente complexa. E é muito difícil de planear enquanto trabalho de uma empresa. E) Que ferramentas de análise de estratégia conhece? Previsões financeiras... G) Conheço, mas são inaplicáveis. E) Análise externa de mercado? G) Não conheço nenhuma ferramenta E) Análise interna? G) Conheço a SWOT. Mas não a utilizei para esse fim E) Como é que mede a performance da estratégia da sua empresa? G) É a relação de custos e proveitos (financeira). E) Qual a sua principal motivação quando criou a sua empresa de arquitetura? G) Intelectual e financeira. As duas. Os arquitetos são late blommers, mas apesar de tudo não podemos chegar aos 100 anos para nos lançarmos no mercado. No meu caso tinha 43 anos e já tinha muito conhecimento acumulado...E) Quais as barreiras que apontaria para a não utilização da estratégia e do planeamento estratégico? G) Eu não acredito na estratégia a longo prazo na arquitetura, porque a arquitetura flutua tanto com as alterações económicas mundiais. A promoção imobiliária é muito dependente da banca e a banca tem flutuações brutais, volta e meia há assim um aumento de construção e depois para. Conheço alguns ateliers de arquitetura que têm vários sócios...distribuem-se pelo mundo...tu vais para a América latina, tu vais para o Oriente, etc. e esses conseguem uma maior estabilidade nas encomendas. A arquitetura enquanto for assim tão volátil só pode funcionar com salários muito baixos e essa volatilidade não depende de mais ou menos estratégia nos gabinetes. Também a nível de recursos humanos é complicado e muitas vezes impeditivo da estratégia e crescimento. No nosso atelier apostámos muito na tecnologia, em BIM. Em 2007 e preferi apostar mais em tecnologia do que na contratação de muita gente. Quando se tem pouca gente e essa gente tem que ser altamente especializada, quando sai algum trabalhador é um grande rombo, custa-me muito dinheiro formar um trabalhador. Os softwares de arquitetura, implicam também a necessidade de

humanware. E é difícil encontrar no mercado pessoal qualificado que domine não só a arquitetura como também os nossos softwares. Por falta de tempo, descuro-me em algumas coisas importantes, por exemplo trabalhar o marketing da empresa.

Company H - Interview held in Portuguese

E) A tua idade, tens 40 anos? G) Sim. És formado em arquitetura. E) Tens algum diploma em gestão de empresas? G) Não. E) A dimensão da tua empresa? Somos 7. A idade da empresa? G) Foi fundada em 2013. E) Consideras que a tua empresa é generalista no sector da arquitetura ou é especializada num ramo específico da arquitetura? G) Hoje em dia as pessoas olham para mim como especialista, embora seja generalista, faço tudo. Num sector específico seria sobretudo escritórios, mas hoje em dia contactam-nos também para fazer projetos rurais. E) Que importância atribuis à estratégia e planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? G) É um tema que eu estou sempre a pensar, não é uma coisa que seja abstrata, é um pensamento concreto, é real. Naturalmente penso a 3 anos, penso a 10 anos e penso até onde é que eu quero estar daqui a 20. A nível de posicionamento estratégico o facto de ter um sócio, estamos em permanente conversação sobre formas de explorar o mercado. A fazer uma avaliação sobre o tipo de clientes, tipo de negócio, rentabilidade e até do tipo de serviço que fazemos. Isto é uma constante, diria semanal. Fazemos um planeamento, não tanto estratégico, mas um planeamento de equipas que é essencial para os passos que nós queremos dar. Enquanto estratégia geral... do ponto de vista de rentabilidade, faturação temos objetivos definidos relativamente ao que queremos fazer nos próximos 2 anos. Isso é completamente aberto às pessoas que trabalham connosco. Falamos com elas sobre como é que nós perspectivamos a empresa. Somos uma empresa pequena, mas bastante transversal em relação ao nosso pensamento. Também porque as pessoas esperam perspetivar a sua própria vida, têm expectativas em relação à sua própria vida e para isso depende muito ter um jogo aberto. Naturalmente que há temas que não falamos com eles, mas explicamos os passos e onde é que queremos chegar, quais são os objetivos. Explicamos a estratégia com os colaboradores também porque têm uma opinião diferente, têm uma perspetiva diferente e é útil para debater ideias. E depois no outro patamar de planeamento debatemos muito as questões conjunturais com pessoas que fazem da vida o planeamento estratégico, consultores que me são muito próximos, muitos amigos. Isso é feito de uma forma natural, não numa forma sistematizada, no sentido que não tenho coisas pensadas ou temas que vou falar, mas como estou semanalmente com

essas pessoas..., de uma forma muito natural eles olham para o meu próprio negócio, o meu perfil e dizem que para dares um salto devias fazer isto ou fazer aquilo ou imagino que devias explorar isto ou aquilo. Isso ajuda-me muito a ter uma perspetiva de fora na análise da minha empresa. Tenho assim um sentido estratégico, se não dá os seus frutos é outra conversa. E) Antes de tu criares o teu negócio fizeste algum planeamento estratégico? Foi uma jogada de sobrevivência. Criei a minha empresa há quase 10 anos quando estava desempregado, quer dizer, havia já uma intenção subjacente de criar a minha empresa, mas esse facto levou-me a criar o meu negócio mais cedo do eu pensava. De repente num contexto em que havia pouco trabalho e estamos a falar em 2012, estava a trabalhar num escritório com a dimensão do meu e de repente eles ficaram sem trabalho. De um momento para o outro fiquei sem trabalho durante vários meses, não sei se foram 7 ou 8. Eu tinha um interesse na investigação das Roças de São Tomé e Príncipe. Tinha um desejo de trabalhar para esses países de língua oficial portuguesa ... Nessa altura pensei, vou acabar de escrever um livro que estava a escrever sobre as Roças até ao verão. No fundo eu estava a escrever o meu livro e à procura de oportunidades. Num contexto em que já tinha responsabilidades familiares, também me pressionava a ter alguma perspetiva de faturação para contribuir para o sustento da minha vida familiar. Com isto, com o livro prestes a sair, proporcionaram-se alguns projetos em São Tomé. De uma forma muito consciente não quis entrar numa lógica freelancer. Se eu ia assumir a responsabilidade com estes projetos então eu iria criar uma empresa, iria de uma forma lenta tentar angariar novos trabalhos. Surgiu assim, dessa forma. O facto de o mercado estar em baixo e estar numa circunstância de desemprego fez-me pensar que seria melhor criar oportunidades por mim próprio. Dentro da minha experiência profissional de colaboração, sentia que tinha muitas skills que não estavam a ser usadas nos escritórios onde colaborava. De certa maneira trabalhar por conta própria veio potenciar essas minhas capacidades. E) Antes de criares o teu negócio tinhas criado uma visão, uma missão e alguma análise de mercado/competidores? Não, por uma razão simples, porque aquilo que me permitiu ter trabalho nas Roças mais ninguém fazia, era um conhecimento da qual havia muita carência. Para além de que havia uma disponibilidade de ir para o local e de aceitar uma baixa remuneração que se calhar outras pessoas não aceitariam. Por outro lado, eu só tinha uma pessoa da minha geração, da minha idade que trabalhava por conta própria. Era ainda muito novo, não tinha 30 anos tinha 28, 29 anos. Pois nessa altura estava toda a gente ainda a trabalhar por conta de outrem de modo que não tinha propriamente referências à minha frente que me pudessem balizar ou me fizessem perceber que erros é que eu poderia não cometer. Foi um bocado uma aprendizagem com os próprios erros. E)

Atualmente tu consegues definir uma missão e uma visão da tua empresa? G) Olha, há uma visão clara que tem a ver com uma relação clara que eu quero ter com as pessoas a quem eu presto um serviço. Eu estou a prestar um serviço a outro e é um serviço que tem como objetivo um certo resultado subjacente a uma série de valores que são importantes para mim, como a transparência, a procura por uma comunicação de proximidade baseada na confiança. O arquiteto começa um projeto às vezes sem o cliente, sem sequer ter um terreno, uma folha que mais do que em branco, é mais um sem folha. Depois passa a ter uma folha em branco e depois vive o processo criativo e de construção com o cliente. Depois vive uma relação pós-obra com a prestação de assistência, de funcionamento e de análise crítica sobre o seu próprio trabalho. São questões que só são possíveis com uma confiança e transparência constante. Há valores humanos e pessoais que me regem e que são trespassados e experienciados pelo cliente pela atitude que a empresa tem. Claro que nem todas as decisões têm isso subjacente, mas procuramos prestar o melhor serviço possível. Agora a nossa missão é construir de uma forma robusta com os melhores recursos possíveis, construir com qualidade, mas isso às vezes não depende só de nós. Depende de o cliente ter a capacidade financeira e a cultura da construção, o que nem sempre acontece. Quando tu recebes um pedido de proposta, não tens um cliente que te diga logo quando é que vai gastar ou qual é que é o seu posicionamento, etc. Por acaso tenho um cliente agora que está a posicionar o produto, mas geralmente é o arquiteto que vai posicionar o produto. E o cliente tem que dizer ok, o que é que eu estou disposto a dar, o que é que é razoável e tem que ter confiança no que arquiteto. Entender que o arquiteto não lhe quer encarecer a obra só porque sim. O arquiteto tem de ir ao encontro do cliente e muitas vezes tem que explicar ao cliente que aquilo que ele quer custa mais dinheiro ou não demora aquele tempo. Acaba por ser um bocado essa a missão do arquiteto, ir balizando e guiando o cliente nas decisões que toma. E) No momento da criação do teu negócio formulaste algum documento escrito com questões relacionadas com um planeamento estratégico? G) Não. E) Neste conjunto de ferramentas de planeamento estratégico quais aquelas que te dizem alguma coisa e quais utilizas? G) Eu não sei o que é uma análise Pesto e cinco forças de Porter mas faço a análise externa do mercado, análise financeiras... quer dizer eu faço uma avaliação anual com o desempenho da empresa, do próprio desempenho dos sócios pelos próprios colaboradores. Não sei o que é uma análise VRIO mas vou pesquisar. E) Após a criação do negócio até que ponto é que reges pelo planeamento estratégico? G) Aí é a parte mais difícil. Porque fazes um planeamento da semana e esse planeamento só dura meia-hora. Ao fim de meia-hora já recebeste um e-mail, um telefonema de um cliente com uma coisa urgente que é

preciso resolver, uma notificação da câmara que é preciso dar resposta e de repente dá por ti, tinhas previsto um planeamento para ti e para os teus colaboradores e tens de ajustar esse planeamento. Na semana passada, para tu veres, passei 2 dias fora. Fui fazer visitas a clientes e terrenos e quando estava a vir de um dos sítios liga-me um conhecido, um amigo a dizer, “Olha preciso que me envies rapidamente um portfólio com a tua experiência em património agroindustrial”. Estamos a fazer uma Adega, estamos a recuperar uns lagares, estamos a fazer projetos no contexto rural e de repente ele disse-me, tens que me enviar isso amanhã. Tive de pôr um colaborador que estava a fazer uma outra coisa a fazer um portfólio. Não podia dizer que não. E) Quer dizer que a nível de planeamento a longo prazo é um pouco a mesma coisa? G) Também me acontece ter pessoas a ligarem-me para eu no dia seguinte ir a um determinado sítio ver um determinado projeto. Eu já consigo fazer a triagem do que é que vale a pena e do que é que não vale a pena, o que é que eu vou e o que é que eu não vou. E) Como é que tu medes a performance e o sucesso não só da tua empresa como também do planeamento estratégico? Pela faturação e pela rentabilidade. Meço isto muito porque é um parâmetro que nós conseguimos analisar, porque temos uma estrutura de custos que conseguimos prever e conseguimos perceber que capacidade temos para determinado tipo de investimentos. Temos uma estrutura de custos que vale x, temos uma rentabilidade que vale y. Medimos a nossa rentabilidade não por projeto, mas como um todo. Naturalmente que tem que ser visto também o número de projetos, ou seja, há uma espécie de um Breakeven que para atingir uma determinada rentabilidade nós não podemos ter menos que x projetos. Também que não podemos ter mais porque para podemos ter mais então temos que aumentar a estrutura de custos, temos que ter mais pessoas a trabalhar e às vezes esse salto na estrutura de custos pode muitas vezes não compensar. E) Do ponto de vista intelectual a qualidade é para ti também importante? G) É importante, mas não vou dizer que não haja clientes que desvalorizam tanto o trabalho arquiteto que eu digo OK, então aqui não vou olhar para o resultado e estou-me a borrifar. Normalmente são serviços que não vão para o meu portfolio... são serviços para regularizar uma situação na Camara ou algo assim, mas aí quero ser bem pago, caso contrário não faço o trabalho. E) A nível de barreiras à implementação do planeamento estratégico, começo por perguntar, qual foi a tua principal motivação na conceção de uma empresa de arquitetura? intelectual ou financeira? G) A motivação não é fazer dinheiro. É quase uma realização pessoal. Claro que há sempre um patamar financeiro e uma expectativa de que aquilo eu faço me fará chegar a uma determinada qualidade de vida que pode ser financeira ou não. Mas a minha principal motivação tem a ver com a minha realização pessoal. Ter um dia a dia

diferenciado, trabalhar em várias coisas, ser desafiado a pensar em programas muito diferentes, em programas novos, em ter uma parte criativa associada que me obrigada a desconstruir permanentemente aquilo que eu tenho como adquirido. E) A nível de motivação és muito movido pela satisfação intelectual, mas ao mesmo tempo também reconheces a importância da componente de negócio na empresa para conseguires atingir os teus objetivos. G) Claro. Mas eu acho que a motivação em si tem mais a ver com o desafio intelectual do que o ponto de vista financeiro, se não já tinha fechado a minha empresa. E) Por fim, quais são para ti as barreiras que eventualmente impedem um arquiteto de fazer utilizar mais estratégia e a fazer mais planeamento estratégico G) Eu acho que em parte tem a ver com a incapacidade que os arquitetos têm de parar para pensar. Isso deve-se ao facto de terem projetos em geral mal remunerados, de viverem numa competitividade muito grande, de terem que demasiados projetos para atingir um determinado volume de negócios. Portanto tens pouco tempo, vives quase numa bolha. Vou-te dar um exemplo, a comunicação, hoje em dia a comunicação é fundamental para a maneira como o mercado te percebe. E) E está muito associado à estratégia... G) Mas só podes ter uma boa comunicação se parares ou se tiveres alguém que te faça isso. Também tem a ver com o perfil de cada um. Há pessoas que vivem a pensar nisso e eu penso muito nisso e há outros que não pensam nisso. Porque os arquitetos não pensam mais? Porque olham para a sua atividade profissional como uma atividade criativa... mas não é uma atividade criativa... acima de tudo é uma atividade económica. E) Achas que o ensino poderia ajudar? G) Acho que em primeiro lugar poderia apresentar mais dados, não apresenta casos de sucesso, não apresenta modelos nacionais e internacionais de como um atelier funciona estrategicamente. O Siza não tem propriamente uma estratégia, tem um talento de tal maneira grande que os projetos lhe aparecem. E) Também viveu numa época diferente, em que havia muito mais mercado e muito menos arquitetos... G) Agora, tem muito a ver com isto, ter modelos à tua volta com informação que seja credível e transparente etc. que possas ver e analisar e que te permitam dizer “eu quero ser assim” ou “vou seguir este caminho”, com medidas concretas e estratégias concretas. Uma das coisas que me tem ajudado hoje em dia tem a ver com o facto de trabalhar com clientes diferentes, sejam empresas de capital de risco, sempre a tentar gerir o risco do seu negócio ou empresas tecnológicas, que têm uma metodologia e forma de pensar totalmente diferente. Apesar de tudo em arquitetura são mais os exemplos de falta de estratégia do que os exemplos da utilização de estratégia.

Company I - Interview held in Portuguese

E) A tua idade? G) 43 E) Tu tens uma formação em arquitetura e tens algum nível de formação em gestão? G) nenhuma. E) A dimensão da tua empresa? G) Tem 9 trabalhadores. E) A idade da tua empresa? G) Tem 5 anos, quase seis. E) É generalista ou especializada num setor específico? G) O sector específico é mais cliente final, ou seja, fazendo a distinção entre cliente final e cliente investidor / financeiro estou interessado no cliente final e de classe alta e média alta. Sendo que não me oponho se me aparecer um cliente investidor. O Cliente final é uma família por exemplo. Já começo a ter alguma dimensão de projetos neste nicho. Tenho três projetos em curso de grupos de pessoas que se juntam para fazer empreendimentos, com o objetivo de porem por exemplo os apartamentos a alugar. A vantagem deste segmento é que permite a conceção de um produto taylor made , não pensado numa ótica de mercado, permitindo uma maior qualidade dos edifícios. E) Que importância atribuis a Estratégia empresarial e ao planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? G) Acho que é importantíssimo. E) Porque é que tu achas que é importante? G) Porque num trabalho criativo é importante haver limites, limites esse que têm de ser imputados em horas de trabalho para cada projeto para não rebentar orçamentos e para ter um controlo também do próprio cliente. Ir informando que neste momento já gastamos X Horas neste projeto, temos ainda X nesta fase, temos que começar a apertar. É um controlo que ajuda também a equipa que trabalha comigo. E) Achas que esse planeamento tem também alguma importância a nível de posicionamento estratégico no mercado? G) Eu acho que acaba por ser um bocadinho diferenciador porque os ateliers da minha dimensão não são muito profissionalizados nesta área e eu acabo por conseguir oferecer um serviço mais competente que é bem visto pelo cliente. E) No momento em que tu criaste o teu negócio fizeste algum tipo de planeamento estratégico no sentido perceber o que é que o mercado procurava na altura e que tipo de serviço é que tu poderias oferecer que fosse diferenciador em relação à concorrência? G) Não, fiz uma consulta ao mercado nesse sentido, mas no fundo tomei uma série de passos que permitiram também profissionalizar-me. Um deles foi o archicad. Assim que iniciei este atelier fiz a conversão do autocad para o archicad para ter um serviço de desenho de arquitetura mais competente que reduzisse horas de trabalho e que oferecesse ao cliente mais do que o setor estava a oferecer. E) Estabeleceste na altura em que criaste a tua empresa uma visão e uma missão ou foi uma coisa que foi sempre construída a medida que foste prosseguindo o teu percurso? G) Não, estabeleci logo. A ideia foi criar estes projetos mais taylor made, mais de boutique e personalizados. Tinha

o foco no cliente. Aliás porque já tinha sido sócio de outro atelier de arquitetura que lidava com clientes investidores (empresas) e já sabia que era um cliente que eu não queria. Analisando as minhas capacidades apercebi-me que não tinha capacidade de gerir um cliente empresarial porque não acredito nesse modelo de negócio que assenta no vender algo que não é, vender um produto premium, mas que no final é apenas de qualidade média. O perfil de promotor imobiliário, que era bastante sólido em Portugal perdeu-se com a crise e foi substituído por um perfil financeiro, A imobiliária passou a ser um produto financeiro como qualquer outro, são pessoas que não têm a capacidade de tomar decisões corretas e que as tomam na mesma. Que não têm a capacidade de valorização do projeto e de perceber a importância que tem ter um projeto bom, portanto espremem-te e colocam em cima do atelier uma pressão muito grande porque o investimento é grande. A questão das vendas antecipadas, traz a revisão de projeto e abrem azo a que as pessoas que compram façam alterações. Entras ali numa bola que acaba num produto sem qualidade e isso aconteceu-me sucessivas vezes. A partir de um momento decidi deixar. O cliente final permite uma coisa diferente, eu sei gerir muito bem a expectativa do cliente final e faço-o desde logo numa fase inicial, ou seja, eu nunca apresento um projeto fechado e vou marcando reuniões, vou bebendo muito do gosto do cliente para depois na altura em que apresento o projeto já é um tiro certo. Até agora não tenho feito revisão nenhuma dos projetos, portanto essa metodologia tem funcionado muito bem. Estou confortável. E) Tu estabelece objetivos a longo prazo? G) Sim E) Como auxilia a tomada de decisões estratégicas da empresa? G) Com a intuição, mas também complemento com programas de ajuda em gestão. Mas tenho um perfil de cliente muito estereotipado, o perfil de cliente é um gestor de empresas, é um advogado. O advogado é um ótimo estereótipo de perfil de cliente que procuro porque na maior parte das vezes tem uma sensibilidade artística acrescida, sabe delegar, é vaidoso e interessa-me todas essas três qualidades. A vaidade permite fazer coisas mais criativas e também que queiram mostrar essas coisas aos amigos. Têm algum poder económico para investir e para reconhecer o valor que tem de gastar um pouco mais de dinheiro para ter um produto diferenciado. Isso é um perfil de cliente que estou totalmente convicto que me interessa. E) No momento em que criaste o teu negócio criaste algum documento escrito que fixasse a tua estratégia? G) Não E) O teu planeamento de negócio cobre que extensão temporal? G) Eu tenho um planeamento anual, ou seja, eu faço um mapeamento das faturas de todos os projetos, tenho um plano de custos completamente agarrado, os softcosts, os ordenados e isso está tudo espelhado para depois poder perceber se vou entrar no red line em alguma altura do ano. E) Pedes assistência a alguém? G) Não, mas fui ganhando experiência no outro atelier onde

trabalhava e do qual fui sócio gerente. Tenho um mapa Excel separado por meses, tenho a parte dos recursos humanos, dos custos, da parte da projeção da faturação, projeção do lucro e com isso tudo consigo fazer gráficos simplificados ao longo destes cinco anos, perceber como a empresa tem crescido, o que tem sido o volume de crescimento, o que eu quero atingir nos próximos 5 anos, para ter uma noção da equipa que vou precisar etc. Mas planeamento mesmo para controlar custos só faço ano a ano e de dois em dois meses faço a revisão do documento, tentando perceber os projetos que atrasaram, os projetos novos que entraram. 50% dos trabalhos derrapam em relação ao planeamento que eu faço, mas ao longo do ano como entram outros. A faturação projetada no início do ano acaba assim por bater mais ou menos certa. Fazia tudo de uma forma mais rudimentar com o Excel mas agora investimos num serviço que se chama 486 pro que é um serviço de gestão para ateliers. Os ateliers grandes usam-no e é no fundo uma plataforma que tem todas as valências que eu te expliquei e o sistema cria-te alertas quando cada uma das fases está a acabar, o que me ajuda a dar um forcing para finalizar cada uma das fases do projeto. Dá a possibilidade imputar as horas de cada um dos elementos da equipa. Tenho assim o controlo total do projeto. E) Quem está envolvido na elaboração dos planos estratégicos? G) Não sou só eu, estou também interessado em saber o que acham os meus colaboradores. No plano de crescimento de cada colaborador vou dando cada vez mais responsabilidades, ou seja, eu faço obviamente 80% do plano estratégico, mas vou buscar o Carlos para me ajudar a planear cada um dos trabalhos, agora pedi à Rita e meio de experiência, que ainda é muito jovem, mas que é muito organizada para me fazer a parte de controlo de calendarização. E) Mas a nível de conceção de estratégia? G) Sou sobretudo eu. E) Recorres a algum tipo de assistência externa para a conceção de planeamento? G) Eu vou pedindo ajuda a alguns clientes e amigos com quem vou trocando ideias, mas não é nada de muito concreto. E) Quais são as ferramentas de planeamento estratégico que reconheces? (foi apresentada uma lista de ferramentas). G) Previsões financeiras – sim, análise externa -sim, análise SWOT - sim. Todos os outros não. E) Como é que monitorizas se a estratégia está a ser bem-sucedida? G) A faturação e o nível de custos. E) Qual a tua principal ambição quando criaste a tua empresa? G) Quando criei era só mesmo pessoal e intelectual, hoje em dia tenho também ambições financeiras. E) Por fim, quais são para ti as maiores barreiras que favorecem a não utilização do planeamento estratégico? G) O funcionamento da função pública é o principal impedimento, é uma fase muito importante da qual não há controle absolutamente nenhum. Os projetos tanto podem durar 2 meses a ser aprovados como 2 anos. E) A nível de timings não consegues ter um grande controlo... G) Zero, basta haver uma notificação na Câmara que o

projeto derrapa. E isso é um inferno porque 80% dos projetos são notificados. Outro dos problemas é a contratação. Atualmente existem muitas equipas pequenas no mercado e é difícil reter pessoas porque o perfil de trabalhador mais jovem é um caça experiências que não pretende fidelizar-se a uma empresa, o que é muito difícil de gerir, porque trabalhamos com programas que são muito complexos e requerem uma formação grande. Tenho uma dificuldade muito grande em ampliar a equipa porque não tenho mão de obra qualificada para poder responder à exigência do mercado hoje em dia. E) Acreditas que o sector carece de formação em áreas relacionadas com a gestão? Acho que não. Porque é o mercado livre a funcionar, as empresas mais profissionalizadas são aquelas que terão mais trabalho. A qualidade da execução, a qualidade do projeto e a qualidade dos recursos humanos são o mais importante.

Company J - Interview held in Portuguese

Começo por perguntar a tua idade. Tenho 38 anos. Tens formação em arquitetura, tens alguma formação em gestão de empresas? Não tenho. Quantos trabalhadores tem a tua empresa? Somos 11 no total. E) Qual a idade da tua empresa? G) Tem 9 anos. E) A tua empresa está especializada em algum sector? Em arquitetura, faz um pouco de tudo, mas tenho tido alguma demanda no sector residencial, é também o sector que me dá mais prazer desenvolver. E) Que importância dás à estratégia empresarial e ao planeamento estratégico para a boa performance de um atelier de arquitetura? Essa pergunta é difícil de responder, depende de quais forem os objetivos do atelier. Mas há partida diria que é bastante importante. Aliás, como qualquer tipo de planeamento é importante. Saber para onde vai o “barco”. E) A estratégia da tua empresa é um tema frequente no teu dia a dia? G) Sim, falo bastante com os meus sócios. Falamos de dois tipos de estratégia. De quais os clientes e tipo de projetos que procuramos ter e qual a nossa apresentação no mercado. Nesta apresentação entra muito a linha de pensamento por detrás dos nossos projetos. O método por detrás da conceção de projeto e como esse método se traduz num estilo arquitetónico único e diferenciado. Fazemos um esforço para manter uma certa consistência de pensamento entre os diferentes projetos que fazemos. E) No momento em que criaram o vosso negócio fizeram algum tipo de planeamento? Não, foi um começo muito natural, sem grandes expectativas e ambições. Depois de estar alguns anos a trabalhar fora, voltei e quase de imediato tive o convite de um amigo meu, também investidor para realizar um projeto residencial para turismo. Pura coincidência. Precisava de apoio para desenhar o projeto e sugeri a dois amigos com quem sempre tinha trabalhado na faculdade e que também já

trabalhavam de um modo freelancer para se juntarem a mim. A partir daí, a coisa foi-se desenvolvendo aos poucos, os trabalhos foram surgindo.... Portanto, não planeámos nada. Honestamente acho que nem saberíamos como planejar, tínhamos ainda pouco conhecimento do mercado, sobretudo eu que tinha trabalhado sempre fora. E) Nos dias de hoje és capaz de estabelecer uma missão e uma visão para a tua empresa? G) São para mim duas questões distintas. A missão... diria que é proporcionar o melhor serviço possível para o budget disponível. Entregar projetos inteligentes, diferenciados, bem planeados e sustentáveis. A sustentabilidade é para mim a visão. Apesar do meu conceito de sustentabilidade ser um pouco mais pés na terra do que a propaganda que está hoje muito em voga... as arvores em todo o lado, nas fachadas dos edifícios e etc. A minha visão de sustentabilidade passa pela inteligência na aplicação de recursos. E) Atualmente estabelecem objetivos a longo prazo para o vosso negócio? Diria que sim, mas nem sempre são exequíveis. Este mercado é um pouco volátil, uma pessoa nunca sabe bem com o que contar...desde projetos que não são aprovados pelas camaras pelas questões mais absurdas, até a crises financeiras. A nossa empresa nasceu num contexto totalmente diferente do contexto atual, num ambiente de crise. Honestamente na altura nunca pensámos que fosse possível crescer como crescemos até a hoje... E a nossa equipa está grande o suficiente para nos obrigar a ter bastante atenção com o dinheiro que entra, à rentabilidade dos projetos que aceitamos, ao tempo que nos debruçamos sobre eles. Mas a nível de objetivos a longo prazo, há sempre uma ideia de onde está o “norte” no nosso percurso de atelier, se é muito diferente do norte de todas as outras empresa de arquitetura isso já não sei... E) Os vossos objetivos e planos cobrem normalmente que período temporal? G) Diria que são essencialmente anuais, aliás estão muito associados à parte financeira. E) Quem está envolvido na definição da estratégia da empresa? G) Eu e os meus sócios. E) Como auxilias a tomada de decisões estratégicas da empresa? G) O meu irmão é gestor e ajuda-nos bastante, também vamos pedindo algumas opiniões a amigos com experiência na área de negócio. E) Conheces alguma destas ferramentas de planeamento estratégico? As análises internas e externas conheço, mas nunca utilizei nenhuma destas ferramentas...as previsões financeiras claro. É a única que utilizo. E) Após a criação do teu negócio reges-te muito por um plano estratégico? G) Bom, não tenho um plano estratégico escrito, mas em relação à parte financeira estou muito atento. Em relação a outros campos de estratégia deixo as opções semiabertas. Não me posso cingir apenas a uma estratégia pré-definida. Há muita coisa que me vai aparecendo ao longo do ano. E) Como medes a performance e o sucesso do plano estratégico da empresa? Acho que acima de tudo meço pela rentabilidade do atelier, relação faturação e custos. Eventualmente também pelo tipo

de projetos que tenho em mãos. Sobretudo a sua escala e qualidade. Depois tento também conciliar a minha satisfação enquanto que arquiteto, saber que consigo exprimir-me e fazer aquilo em que de facto acredito. E) Vou partir dessa observação para te fazer uma pergunta Qual foi a tua principal motivação para lançares uma empresa de arquitetura? Acho que foi essencialmente intelectual e criativa. Sempre foi importante para mim ter liberdade de decisão, coisa que nunca consegui ter a trabalhar para outros. O dinheiro nunca foi um objetivo por si só. Se tivesse como objetivo enriquecer teria escolhido outra profissão. No teu entender quais são as principais barreiras que impedem a utilização do planeamento estratégico por parte do sector? Falando de mim próprio, acho que há falta de formação no sector do componente negócio. Isso torna o processo de compreensão do mercado muito mais duro. No início é tudo muito abstrato, não sabes ao que vais ao certo, só sabes que queres fazer arquitetura. É difícil entender como consegues os clientes certos, como deves gerir o dinheiro, em que é que deves investir, no que não deves investir... E tudo ainda se torna mais duro porque este sector é incrivelmente competitivo, o que não faltam são arquitetos. A necessidade de sobrevivência faz com que nos primeiros anos de atelier aceites todo o tipo de trabalhos sem qualquer triagem. Só a partir de um certo ponto comesças a limitar o tipo de trabalho que fazes. Depois, a administração pública. As Camaras são um verdadeiro problema que não permitem a nenhum interveniente do mundo da construção um controlo de timings e do seu futuro.

Company K - Interview held in Portuguese

E) Começo por te perguntar a tua idade. G) Tenho 58 anos. E) Para além do curso de arquitetura tens uma formação em gestão de empresas? G) Não, gestão da vida. E) A dimensão da tua empresa? G) Somos 20, 19 arquitetos e uma secretária. E) Quantos anos tem a tua empresa? G) Tem 31 anos. E) É uma empresa generalista de arquitetura ou estás especializado num sector específico? G) Generalista, desenho tudo, faço desde uma reparação de uma casa de banho a hospitais. E) O tema estratégia é comum na tua empresa? G) Eu comecei a projetar e rapidamente estabeleci que o número limite de colaboradores necessário para que eu poder projetar. Se tivesse mais projetos preferia dar a outros arquitetos conhecidos. Porque eu quero projetar não quero ser um gestor. Entretanto separei-me dos meus sócios há 20 anos, porque eles queriam coisas diferentes e eu quis ficar sozinho. Estabeleci uma estratégia que passava por comprar imóveis para autoalimentar a arquitetura, para satisfazer as minhas necessidades criativas. Ser artista só não dá dinheiro e não traz o pão para casa. A máquina trata-se como

uma empresa, a parte artística deixo-a para mim. E) Mas portanto o teu objetivo é sobretudo desenhar, embora percebas a importância da empresa enquanto que máquina que te permite projetar. G) Claro, o sonho de qualquer pessoa é viver, não é sobreviver. Uma pessoa que ganhe o ordenado mínimo não vive, sobrevive. E) No momento em que criaste o teu negócio fizeste algum tipo de planeamento estratégico? G) Quando comecei não, eu fui convidado pelo presidente da Camara, que era meu tio. E comecei logo por conta própria, mas a partir daí comecei a organizar-me. E desde o início pensei, eu sei que nunca quero deixar de desenhar, mas quero crescer, portanto o meu limite deverá ser 20 pessoas. No ativo agora tenho 23 projetos, são alguns, mas dá para dominar. Se fossem mais colaboradores tinha mais trabalho e passaria a ser um gestor, o que não quero. E) Consegues estabelecer uma visão e uma missão a longo prazo? G) Sim a nível de visão, quero a mesma coisa que eu tenho agora. A nível de missão interessa-me a transparência total. Eu teimo muito pela igualdade. Todos os colaboradores têm acesso aos dados contabilísticos da empresa. Sabem quanto é que eu ganho... Os meus irmãos são todos economistas e dizem que isso normalmente não se faz, mas eu não quero saber. G) Que tipo de planeamento fazes? Faço um planeamento a longo prazo associado também aos meus investimentos imobiliários, um financeiro anual e uma estruturação daquilo que eu posso fazer, por exemplo, quantos concursos é que eu posso entrar. Sei que posso fazer pro-bono três projetos, posso entrar em quatro concursos. E) Fazes uma previsão financeira em antecipação? G) Sempre, a minha secretária é contabilista e é gestora, com ela faço os planeamentos de gestão. E) Quem está envolvido na elaboração dos planos estratégicos? G) Sou essencialmente eu, mas procuro falar com todos, nomeadamente com os colaboradores, sobretudo aqueles que são brilhantes de cabeça. Eles sentem-se mais envolvidos e percebem que a arquitetura não é só desenhar. A tendência entre os arquitetos é serem artistas. Vejo aí artistas e é uma desgraça. Ganham nome e não pagam os colaboradores...é uma vergonha. G) Fazes análises de mercado e de oportunidades? E) Sim, mas ainda mais na parte da imobiliária. G) Podes-me falar mais da relação que a tua empresa de arquitetura com o lado imobiliário? E) Eu tenho, portanto, uma empresa de imobiliário com um sócio. Acabámos um prédio gigante no Paraguai, se calhar vamos lá fazer quatro arranha céus. G) Nessa componente imobiliária fazes muito estudo de mercado? E) Sim faço. Nos açores, resolvi com o meu sócio investir lá, ficámos lá uma semana, no Paraguai a mesma coisa, fomos lá, estudámos o mercado, percebemos o que fazia falta, os preços, os bancos os empréstimos, fizemos tudo numa semana... Tu estabelececes objetivos para os teus negócios, tu monitorizas muito os objetivos cumpridos? Sim, mas o meu objetivo não é propriamente fazer dinheiro, é cada vez fazer coisas

que me satisfaçam mais. Adoro projetar. É a coisa que eu mais gosto. E a parte de psicologia ligada com a arquitetura... gosto muito de trabalhar com privados. Se uma pessoa é deprimida consigo dar-lhe alguma alegria, se a pessoa é hiperativa talvez consigo que a arquitetura a faça fazer mais pausas...é uma área que me interessa muito. A psicologia do espaço. E) Qual é a tua motivação quando criaste a tua empresa de arquitetura? Foi o interesse criativo e a ambição de não ter um patrão. E) Por último gostava de te perguntar quais são para ti as barreiras que impedem a utilização do planeamento estratégico no sector? O sector de uma maneira geral tem pouca estratégia, até arquitetos muito conceituados têm pouca estratégia. E é comum alguns dos grandes chegarem ao final do mês sem dinheiro para pagarem salários. É uma coisa muito cultural.

Company L - Interview held in Portuguese

E) Começo por perguntar a sua idade? G) 59. E) Para além da formação em arquitetura tem uma formação em Gestão de empresas? G) Não. E) O tamanho da empresa? G) Somos 70 trabalhadores. E) A idade da empresa? G) Tem 33 anos. E) É uma empresa generalista? G) Sim, somos uma empresa generalista, fazemos todas as fases de projeto, dentro e fora de Portugal, estamos nos 5 continentes. E) Que importância é que atribui à estratégia e ao planeamento estratégico para o sucesso de uma empresa de arquitetura? G) A estratégia é fundamental, a nossa tendência como arquitetos, até pela forma como começamos a trabalhar é, umas pessoas conhecidas pedem-nos alguns trabalhos, ou então fazemos uns concursos em que se consegue ter algum sucesso. E às vezes convencemo-nos que conseguimos crescer desta maneira assim mais orgânica. Mas pode não ser bem assim. Esse caminho orgânico, que poderá funcionar durante um certo tempo, cria uma certa limitação de crescimento. E um dos problemas que as empresas de arquitetura portuguesas têm, é o autolimitarem o seu crescimento, pelo próprio conceito do atelier autor, mas na verdade, se fores ver internacionalmente os autores como Foster ou um Jean Nouvel essas grandes uma estrelas, são estruturas empresariais em que em que o arquiteto se transforma naquilo que gosta de ser, o diretor criativo. Quer dizer que é o autor e é o criativo, tem que ter equipas que o compreendem e que sabe formar. São várias equipas, o atelier tem uma ramificação muito maior. Porque é que isto é importante. Quando nós nos centramos no mercado nacional nós estamos completamente vulneráveis a todos os acontecimentos mercado nacional. Ao passo que se estivermos no mercado Global não. Ainda por cima não é uma coisa muito difícil porque posso trabalhar a partir de qualquer ponto do

mundo. Tivemos uma obra no Qatar, aí estavam duas pessoas fixas e duas que iam e vinham. Porque o trabalho era todo produzido aqui no poço do bispo. Não era preciso de transportar 30 pessoas para fazer um projeto de um estádio de futebol se fosse o caso. Nós podemos fazer um projeto de 100000 metros quadrados.... Aliás estamos a fazer um projeto de conceito de um milhão e duzentos mil metros quadrados para o Paquistão e está tudo a ser feito aqui. O que é importante é, ganhando dimensão nós ganhamos valências que fazendo só domesticamente não se conseguem ganhar, em termos de formação, em termos de poder pagar melhores salários... Com os honorários em Portugal os salários têm que ser sempre baixos porque a arquitetura é muito mal paga. É pá ele só paga metade, mas com isto eu posso almoçar e jantar e os arquitetos ficam satisfeitos. Não pensam que querem comprar um carro ou uma casa melhor. Para comprar um carro melhor ou uma casa melhor eles têm que ter outro tipo de ambição. E não é só pelo dinheiro, mas é porque a tua própria atividade é muito mais ampla, muito mais desafiante, vais fazer projetos de uma escala completamente diferente se tu tiveres uma estratégia de internacionalização. Nós percebemos isso muito cedo. (...) O facto de sermos 5 sócios, permitiu-nos ter uma lógica empresarial, uma estrutura maior, mais estruturada e um maior crescimento. Nós a partir de 2002/2003 apercebemo-nos que precisávamos de diversificar. Tínhamos 50 colaboradores na altura e sabíamos que se houvesse uma flutuação do mercado nacional estávamos tramados. Não sabíamos o que fazer às pessoas. E procurámos fazer as primeiras investidas no estrangeiro. E como não tínhamos experiência nos outros países começámos a fazer parcerias. Queríamos ir para a Roménia, procurámos uma parceria na Roménia. Queríamos ir para a Bulgária, procurámos uma parceria na Bulgária. Aí não conseguimos muito trabalho, mas ficou a experiência de como é que se vai. Depois começámos a ir para o médio-oriente. E aí havia muito dinheiro e trabalho. E) Mas fale-me dos primeiros anos de atelier, como é que saltam de um atelier de um grupo de amigos para um grande estrutura como a vossa. G) Um dos nossos sócios fez um MBA e o senhor Américo Amorim, convidou-o para ir trabalhar. Como era um tipo inteligente, com mundo... A partir daí começamos a fazer uma série de trabalhos com equipas dos estados unidos e de Inglaterra. Foi um cliente que nos deu obras grandes e experiência internacional. Tivemos diferentes crises em anos diferentes, mas em 2010 resolvemos, como tinha dito, explorar o médio oriente. E) Isso foi muito planeado? G) Foi, temos que atacar os mercados onde nós fazemos falta. Os mercados onde nós podemos ter acolhimento. Pensámos “Os projetos e os 3d que nós fazemos são muito atraentes, portanto se nós formos para um mercado que tenha capacidade para compreender isso e pagar isso...” E) Esse passo foi muito planeado, como fizeram essa análise? G) Nós fomos a

uma feira e conhecemos uns russos que também tinham interesses no Qatar. E fomos convidados para fazer uma proposta para um dos maiores grupos do Qatar. E só o facto de a fazer e ir apresenta-la permitiu-nos começar a falar com as pessoas daquele sítio. Depois temos aqui um public relations, que identifica todos os players do Qatar. Fomos fazer um raide no Qatar, uma apresentação para todos os players e depois houve alguém que me disse “temos aqui um concurso, apresente aqui uma proposta para isto”. O que é que nós temos agora a nível de Estratégia...neste momento temos 90% do trabalho em Portugal, mas sobretudo com investidores e developers estrangeiros. Qual é que é a nossa preocupação neste momento, é termos só projetos em Portugal. (...) O problema da arquitetura é um pouco semelhante em todo o lado, é a administração publica, a burocracia. E) Até a que ponto conseguem planejar a 3 anos? G) Nós temos a certificação ISO 9001 e nós temos sempre planeamento a três anos. Há um repensar empresarial que estamos sempre a trabalhar. E) O João sente que o planeamento estratégico é comum entre os grandes ateliers? No estrangeiro sim, em Portugal não. E) por fim que barreiras considera que possam limitar a utilização do planeamento estratégico? Acho que hoje em dia existe, sobretudo na geração mais nova algum individualismo. Não há tanto esta coisa de cinco sócios, que se apoiam. Acho que as novas gerações têm que se juntar para conseguirem ganhar massa critica, escala.