



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE CONTROLO DE  
GESTÃO E A *PERFORMANCE* FINANCEIRA DAS  
FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS PORTUGUESAS

ANA FILIPA CALDEIRA MORAIS

OUTUBRO - 2016



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE CONTROLO DE  
GESTÃO E A *PERFORMANCE* FINANCEIRA DAS  
FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS PORTUGUESAS

ANA FILIPA CALDEIRA MORAIS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

OUTUBRO – 2016

## RESUMO

O presente estudo tem como foco as farmácias comunitárias portuguesas e pretende analisar a relação entre os sistemas de controlo de gestão e a *performance* financeira das mesmas. Adicionalmente, é analisada a relação entre a *performance* e fatores contingenciais como a estratégia, a dimensão e a incerteza do ambiente externo (PEU).

Para tal, foram recolhidos dados de questionários realizados às farmácias e analisados juntamente com dados relativos aos indicadores financeiros para medir a *performance* retirados da base de dados Informa D&B.

Testes de médias/medianas foram realizados de modo a comparar dois grupos de empresas – as que têm uma melhor *performance* financeira (acima da mediana) e as que têm uma pior *performance* financeira (abaixo da mediana). Concluiu-se que empresas que têm uma melhor *performance* em termos de Rendibilidade das Vendas têm um menor dinamismo da envolvente externa, e empresas que têm uma melhor *performance* em termos de Rendibilidade do Ativo têm um menor enfoque em prioridades estratégicas de serviço limitado.

Na análise de regressão foi significativa a relação negativa encontrada entre a *performance* mensurada através do ROE com o dinamismo da envolvente externa, suportando uma das hipóteses em estudo, e ainda uma relação positiva com a estratégia de serviço limitado.

**Palavras-chave:** sistemas de controlo de gestão, fatores contingenciais, estratégia, dimensão, incerteza do ambiente externo.

## ABSTRACT

This study focused on the Portuguese community pharmacies and aims to analyze the relationship between management control systems and financial performance. Additionally, the relationship between performance and contingent factors such as strategy, size and perceived environment uncertainty (PEU) is also analyzed.

In order to accomplish this goal, questionnaires were made to pharmacies and the information collected was analyzed along with financial indicators that measure performance, retrieved from Informa D&B data base.

Mean/median tests were performed to compare two groups of companies – those with high financial performance (above median) and those with low financial performance (below median). It was concluded that the companies (pharmacies) with better performance in terms of Return on Sales operate in a less dynamic environment, and the ones with better performance in terms of Return on Assets have less focus on limited service strategic priorities.

In the regression analysis it was only significant the negative relationship between performance measured by Return on Equity and the dynamism of the external environment, supporting one of the hypothesis of the study, and also a positive relationship between Return on Equity and a limited service strategy.

**Keywords:** management control systems, contingency factors, strategy, size, perceived environment uncertainty.

## **AGRADECIMENTOS**

*À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Lourenço, por toda a disponibilidade e apoio ao longo da elaboração do presente trabalho, assim como a sua transmissão de conhecimentos fundamentais para a concretização do mesmo.*

*À minha família, nomeadamente aos meus pais, Fernanda Morais e António Morais, e ao meu irmão, Rui Morais, pelo apoio imprescindível ao longo deste processo de realização do trabalho final de mestrado.*

*Ao meu namorado, Diogo Alves, pela paciência e motivação durante todo este período.*

*Aos meus colegas que colaboraram na recolha dos dados.*

*E, ainda, à Informa D&B, pela disponibilização dos dados necessários à realização do estudo.*

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
2.1 A NOVA REALIDADE DAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS PORTUGUESAS .....	4
2.2 A GESTÃO NAS FARMÁCIAS .....	7
2.3 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	8
2.4 ESTRATÉGIA .....	11
2.5 AMBIENTE EXTERNO.....	15
2.6 DIMENSÃO.....	16
<b>3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS .....	18
3.2 MODELO EMPÍRICO.....	19
3.3 VARIÁVEIS DEPENDENTES .....	20
3.4 VARIÁVEIS INDEPENDENTES .....	21
3.4.1 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	21
3.4.2 ESTRATÉGIA .....	21
3.4.3 AMBIENTE EXTERNO.....	22
3.4.4 DIMENSÃO.....	24
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> .....	<b>32</b>
<b>6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>35</b>
<b>7 ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	25
Tabela 2 - Matriz de correlações entre as variáveis em estudo .....	26
Tabela 3 – Teste T: Comparação de Médias .....	28
Tabela 4 – Teste de <i>Mann-Whitney</i> .....	29
Tabela 5 - Modelo de Regressão Múltipla.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ANF – Associação Nacional das Farmácias

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

PEU - *Perceived Environmental Uncertainty*

ROA – *Return on Assets*

ROE – *Return on Equity*

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Descrição da Amostra.....	42
Anexo 2 – Perfil dos inquiridos.....	42
Anexo 3 – Análise Fatorial Exploratória à variável Estratégia .....	43
Anexo 4 – Análise Fatorial Exploratória à variável Envolvente Externa.....	44
Anexo 5 – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	45
Anexo 6 – Teste de Igualdade de Variâncias (Teste de <i>Levene</i> ) .....	45

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão de uma farmácia comunitária em Portugal tem-se revelado uma tarefa complexa para os seus proprietários, devido às exigências que têm surgido ao longo dos anos. Cada vez mais, um farmacêutico tem que assumir um papel de gestor e mostrar uma forte capacidade de adaptação, aplicando estratégias que se mostrem eficazes e que possam melhorar a rentabilidade das suas farmácias (Silvestre, 2006).

Uma farmácia comunitária ou, farmácia de oficina, como também é conhecida, é definida como um estabelecimento aberto ao público que tem o intuito de vender medicamentos e outros produtos relacionados com a saúde e onde, cada vez mais, se prestam diversos serviços de saúde. Nestes estabelecimentos, os medicamentos são armazenados e conservados, de acordo com determinadas condições de qualidade e, para que a sua venda seja feita de maneira segura e fiável, o responsável pela mesma terá de ser um farmacêutico. Este profissional está apto a prestar qualquer tipo de aconselhamento e esclarecimento aos seus clientes, por forma a garantir uma eficácia e qualidade da distribuição dos medicamentos, tanto para humanos como para animais (Faria, 2008).

Foi a partir de 2005 que a situação económica e financeira das farmácias portuguesas tem vindo a agravar-se (Costa, 2014). As farmácias começaram a deparar-se com novos desafios, resultantes das constantes alterações na legislação que as regulamenta, que tiveram (e continuam a ter) impacto significativo tanto a nível económico como organizacional. Para algumas, tal levou mesmo à falência.

Com isto, as farmácias tiveram que se ajustar à sua nova realidade, de maneira a enfrentar todas as mudanças verificadas. A gestão passou, assim, a ter um papel ainda mais

fundamental na atividade das farmácias uma vez que, sem uma gestão eficaz e eficiente, a sua sobrevivência ficaria comprometida. Nas palavras de Miguel Silvestre (proprietário e diretor técnico de uma farmácia), a gestão deve ser encarada como “um exercício fundamental para garantir o sucesso da sua farmácia e, em consequência, para promover mais e melhor saúde para os seus utentes”. Para essa gestão é essencial a utilização de sistemas de controlo de gestão (SCG) adequados à empresa (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

A contabilidade de gestão tem uma função necessária no desenvolvimento de medidas de *performance*, permitindo aos gestores um melhor planeamento e controlo das suas empresas (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). A mensuração da *performance* pode englobar medidas financeiras e não financeiras.

Fatores contingenciais como a estratégia, a dimensão e o ambiente externo são alguns dos fatores que uma empresa tem que ter em conta aquando da adoção dos SCG. Segundo a Teoria da Contingência, cada organização implementa estes sistemas com base em diversos fatores (internos e/ou externos) (King *et al.*, 2010; Otley, 1999; Covaleski *et al.*, 1996; Reid & Smith, 2000).

Na literatura existente, fatores externos do mercado e fatores organizacionais conexos ao meio ambiente são considerados os dois determinantes principais na *performance* de uma empresa (Hansen & Wernerfelt, 1989). A *performance* pode ser avaliada de várias formas, sendo a análise financeira o método mais comum, em que são utilizados rácios para medir tanto a *performance* como a eficiência de uma organização (Pervan & Višić, 2012).

Deste modo, o presente estudo tem o intuito de analisar a relação entre os sistemas de controlo de gestão adotados pelas farmácias comunitárias portuguesas e a *performance*

financeira das mesmas. É também analisada a associação que fatores contingenciais como a estratégia, a dimensão e o ambiente externo, têm com a *performance*.

Para este efeito, foi realizado um questionário destinado a uma amostra potencial de 442 farmácias. Dado que algumas farmácias não se mostraram recetivas na colaboração no estudo ou estavam incontactáveis/indisponíveis, foram enviados 243 questionários tendo-se obtido 44 respostas válidas. Deste modo, a taxa de resposta é de 18,18%.

Foram feitos testes de média/medianas, onde se puderam verificar diferenças relativamente ao dinamismo da envolvente externa quando analisado acima ou abaixo da mediana da variável Rendibilidade das Vendas. Isto significa que as farmácias são tanto mais rentáveis quanto menor é o dinamismo da envolvente externa. De igual modo, empresas acima da mediana da Rendibilidade do Ativo têm um menor enfoque em prioridades estratégicas de serviço limitado.

Posteriormente, realizou-se uma análise de regressão. Apenas se mostraram significativas as relações entre o ROE e o dinamismo da envolvente externa, (sinal negativo) e entre o primeiro e a estratégia de serviço limitado (sinal positivo). O primeiro resultado mostra consistência com a literatura anterior (Jusoh, 2008).

Este estudo contribui para a literatura na medida em que analisa a relação entre a adoção de sistemas de controlo de gestão por parte das farmácias comunitárias portuguesas e a sua *performance* financeira, uma vez que não existem pesquisas anteriores relativas a este tema nesta indústria.

Para este trabalho, a estrutura foi dividida da seguinte forma: no capítulo 2 (Revisão da Literatura) é apresentada uma pequena abordagem referente à realidade atual das farmácias

portuguesas e são apresentadas as hipóteses sobre a relação entre a *performance* e a utilização de SCG e fatores contingenciais; no capítulo 3 (Metodologia de Investigação) é apresentado o método de estudo e são definidas as variáveis, assim como o modelo empírico; no capítulo 4 (Análise dos Resultados) são exibidos os resultados, sendo feita a respetiva análise e discussão; por último, no capítulo 5, é apresentada a conclusão do estudo e as suas limitações, e são sugeridas possíveis investigações futuras.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A NOVA REALIDADE DAS FARMÁCIAS COMUNITÁRIAS PORTUGUESAS**

A realidade vivida pelas farmácias portuguesas, atualmente, é muito diferente do que era há uns anos atrás. Muito tem sido alterado, tanto a nível económico e financeiro como a nível organizacional destes estabelecimentos. Também o próprio conceito de farmácia tem sofrido alterações, tal como as funções que o farmacêutico desempenha dentro da farmácia e na sociedade (Carvalho, 2013).

O papel do farmacêutico já não passa exclusivamente pela sua formação técnica, onde era apenas conhecido como o “técnico do medicamento”, isto é, a sua função já não se limita à simples dispensa de medicamentos. O farmacêutico é responsável pela melhoria do bem-estar dos pacientes, sendo esta a sua principal prioridade, fazendo com que estes depositem a sua total confiança nestes profissionais, visto que são eles que têm conhecimentos sobre os medicamentos e que aconselham o uso racional dos mesmos. Num estudo feito pela DECO, em 2015, sobre a relação dos utentes com as farmácias portuguesas, concluiu-se que estas

mantêm um elevado nível de confiança e de qualidade, de acordo com os inquiridos (DECO, 2015).

O farmacêutico tem tido um papel preponderante e de elevada importância na sociedade, no sentido em que estes são os profissionais da saúde que mais estão dentro da vivência social, conhecendo de perto a realidade de cada utente (Aguiar, 2012). No estudo feito pela DECO acima referido, verificou-se que “mais de 90% dizem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a simpatia dos funcionários, a facilidade em obter informação sobre saúde e medicamentos, a simplicidade da linguagem utilizada e a competência técnica demonstrada” (DECO, 2015). Assim, e apesar de todos os constrangimentos que têm surgido nas farmácias, a confiança que os utentes depositam nas mesmas não se altera.

Porém, apesar das alterações relativas ao conceito de farmácia e às funções que o farmacêutico desempenha serem positivas, o mesmo não acontece com as alterações a nível económico, financeiro e organizacional. Isto significa que as farmácias têm sofrido diversas mudanças negativas a estes níveis. Como exemplo, temos o volume de negócios, que tem vindo a diminuir progressivamente, e a margem de lucro que é tanto menor quanto maior for o preço do medicamento, contrariando a ideia de que as farmácias lucram mais quanto mais caro for o preço do medicamento (Marques & Silva, 2012).

A Associação Nacional das Farmácias (ANF) afirma que existem farmácias que prosseguem a atividade mesmo com margens negativas. Paulo Duarte, presidente da ANF, refere que, em cada 100 euros que uma farmácia recebe ao balcão, apenas 73 cêntimos é o valor efetivo que a farmácia ganha (Económico Digital, 2015). Para Helena Amado, proprietária da farmácia que foi considerada “Farmácia do Ano em 2014”, estas situações

são a consequência do que se tem vindo a passar nestes últimos anos devido às alterações regulamentares que o Governo tem feito nas farmácias (Amado, 2015).

Estas mudanças são o resultado das constantes alterações no quadro legislativo e regulamentar das mesmas, desde o início do ano de 2005 (Aguiar, 2012). Isto fez com que fosse urgente uma adaptação às mudanças existentes e que os seus proprietários fossem forçados a tomar medidas de sobrevivência.

Foi em Maio de 2005 que foi feita uma das primeiras revisões no quadro legislativo das farmácias, com o intuito de estudar a situação concorrencial no setor (Ordem dos Farmacêuticos). Este foi um dos pontos detonadores do setor farmacêutico, uma vez que José Sócrates, Primeiro-Ministro na altura, anunciou que os medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) poderiam ser vendidos noutra tipo de estabelecimentos, para além das farmácias tradicionais, aumentando a concorrência das mesmas.<sup>1</sup>

No entanto, Carlos Maurício Barbosa, ex-Bastonário da Ordem dos Farmacêuticos em Portugal, considera que esta desregulamentação não atingiu aqueles que seriam os dois principais objetivos destas medidas (Pharmácia Brasileira, 2010). O ex-Bastonário indica que o primeiro passava pela redução dos preços dos medicamentos não sujeitos a receita médica, o que não foi verificado pois, a própria indústria farmacêutica aproveitou para subir os respetivos preços. O outro objetivo baseava-se na facilidade com que as pessoas poderiam vir a ter em adquirir este tipo de medicamentos, uma vez que iriam existir vários pontos de venda com esses produtos espalhados por todo país. Contudo, como alguns destes estabelecimentos não tinham viabilidade económica, acabaram por fechar portas, “sobrevivendo”, somente, aqueles que se localizavam nas grandes superfícies comerciais.

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei n° 238/2007 de 19 de Junho

Foi também feita uma revisão referente à propriedade da farmácia, tendo sido publicado um novo diploma que permite a qualquer pessoa singular e/ou coletiva de assumir o controlo deste tipo de estabelecimento, tendo ou não formação na área, como era exigido até então. O objetivo do mesmo era a liberalização da propriedade das farmácias<sup>2</sup>. Maurício Barbosa afirma que nada justificava as mudanças verificadas, pois não existiam evidências de que alterações legais trariam benefícios ao setor farmacêutico.

As farmácias deparam-se, deste modo, com sérias dificuldades de sustentabilidade e é importante que haja uma aplicação eficaz e eficiente da gestão para que as mesmas consigam sobreviver à atual situação.

## **2.2 A GESTÃO NAS FARMÁCIAS**

A farmácia, apesar de ser conhecida, essencialmente, como um espaço comercial, também tem que ser vista como um negócio, onde há a necessidade de desenvolver uma organização específica de modo a maximizar a rentabilidade. Para Hipólito Aguiar, autor do livro “Boas Práticas de Gestão na Farmácia”, uma “farmácia é, simultaneamente, uma empresa e um espaço com características de utilidade social únicas”.

Existem duas óticas nas quais uma farmácia pode assumir: uma ótica administrativa e uma ótica profissional. A primeira refere-se a um sistema integrado, cujo foco está no funcionamento eficiente da farmácia, mas também como um sistema orientado para o mercado, primando o desenvolvimento concorrencial e empreendedor. A segunda diz respeito à atividade que os farmacêuticos têm dentro da farmácia, desempenhando funções

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n° 307/2007, publicado em Diário da República a 31 de Agosto.



de qualidade e também, como já foi referido, ao papel existente na comunidade onde estão inseridos (Duarte *et al.*, 2007).

Sendo o setor farmacêutico um dos que mais sofreu com as desregulações do Governo, muitas farmácias não conseguiram, e não conseguem ainda, fazer face a esta situação, dando origem a processos de insolvência e de penhora das mesmas. Deste modo, a gestão, e particularmente os sistemas de controlo de gestão (SCG) são importantes na sobrevivência de qualquer empresa, uma vez que fornecem informações úteis aos gestores para que eles possam desenvolver e manter modelos de comportamento nas suas organizações (Otley, 1999).

### **2.3 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO**

Tendo em conta este novo paradigma vivenciado pelas farmácias portuguesas, é crucial uma gestão capaz de antecipar e responder às oportunidades e, principalmente, às pressões originadas pela mudança, que podem por em questão a sobrevivência da organização (Abernethy & Brownell, 1999). Não só são necessárias técnicas de gestão eficazes, como é necessária uma combinação destas técnicas com práticas de contabilidade de gestão de modo a potenciar o desempenho das organizações (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Os sistemas de contabilidade servem para fornecer, a todos os níveis de gestão, informação pertinente e exata para a tomada de decisão da organização, e assim concretizar os objetivos estratégicos da organização (Hopwood, 1972).

Simons (1987, 1990, 2000) considera que os sistemas de controlo de gestão (SCG) são mais do que instrumentos necessários à implementação de estratégias, defendendo que estes também são relevantes na sua formulação. Os SCG são definidos por este autor como

procedimentos e sistemas que fornecem informações para manter ou modificar atividades existentes nas empresas.

A incerteza estratégica e o risco são vistos como “guiadores” da adoção e utilização de sistemas de controlo de gestão, criando impacto na empresa devido à aprendizagem organizacional e ao uso eficiente da gestão (Tessier & Otley, 2012; Widener, 2007).

Ittner & Larcker (1997) vão de encontro com a definição de SCG de Simons (1990), acrescentando que a utilização de SCG deve ter em conta o ambiente concorrencial em que as empresas operam. Para Malmi & Brown (2008), os sistemas de controlo de gestão são todas as ferramentas que são utilizadas nos negócios por forma a assegurar que haja consistências entre os comportamentos e decisões dos trabalhadores com os objetivos e estratégias das organizações.

Baiman (1982) defende que um dos papéis principais dos SCG é facilitar a tomada de decisão por parte dos gestores, devido à necessidade em mantê-los atualizados sobre as consequências das suas decisões. Esta atualização pode provir de diversas formas, nomeadamente, informações quantitativas, financeiras e não financeiras (Davila & Foster, 2005).

A evolução dos SCG é influenciada por contingências específicas das próprias empresas e contingências ambientais que estas têm que enfrentar (Abdel & Luther, 2008). Desta forma, a Teoria da Contingência vem propor que não existe uma estrutura única e comum a todas as empresas. Existem diversas condicionantes que afetam o *design* e o funcionamento dos SCG (Covaleski et al., 1996). Esta teoria tem sido alvo de muitos estudos empíricos (Chenhall, 2007). O seu propósito é explicar de que maneira é que os sistemas de controlo de gestão são

adaptados conforme as circunstâncias (contingências) (Reid & Smith, 2000). Verifica-se que não existe universalidade relativamente ao uso de SCG, ou seja, a adoção dos mesmos não é feita de igual forma para todos os negócios. Cada organização tem que ter em conta diversos fatores (internos e externos), como por exemplo, a dimensão da empresa, a estrutura, a estratégia, perceção da incerteza do ambiente externo e tecnologia, entre muitos outros (King *et al.*, 2010; Otley, 1999; Covaleski *et al.*, 1996; Reid & Smith, 2000). Esta teoria também defende que a *performance* organizacional está dependente do alinhamento destes fatores enunciados (Duréndez *et al.*, 2016).

As variáveis contextuais identificadas na conceção de um sistema de controlo de gestão eficaz podem advir das abordagens contingenciais que são desenvolvidas dentro da teoria organizacional (Chenhall, 2007). Muitos têm sido os estudos que indicam que a adoção dos SCG é um fator relevante no desenvolvimento da inovação de uma organização e na gestão da tensão originada pelo crescimento das empresas (Davila, 2005; Davila *et al.*, 2009). A inovação pode ser entendida como um processo associado à incerteza. Recentes pesquisas sugerem a necessidade de utilização de SCG em ambientes incertos, auxiliando a gestão neste tipo de ambientes.

Existem diversas razões para que se possa considerar que os SCG possibilitam uma melhoria significativa no desempenho das empresas, nomeadamente pelo facto destes sistemas estarem direcionados para o alcance dos resultados pretendidos, promovendo a definição dos objetivos e aumentando a eficiência no que diz respeito à resolução de questões relacionadas com as tarefas desempenhadas (Duréndez *et al.*, 2016).

Num estudo feito a pequenas e médias empresas familiares espanholas, pelos referidos autores, foi analisado o impacto da implementação de SCG na *performance* das mesmas. Os

resultados sugerem uma relação positiva entre as duas variáveis, tanto para empresas familiares como não-familiares. Esta conclusão permite sustentar uma das ideias principais da Teoria da Contingência de que a adoção de sistemas de controlo de gestão permite a obtenção de vantagens competitivas e, conseqüentemente, um aumento da *performance* organizacional.

King *et al.* (2010) analisaram pequenas empresas do setor da saúde, cujo foco incidiu sobre os orçamentos por considerarem que são um dos principais sistemas de controlo de gestão que as organizações utilizam e um dos primeiros a serem adotados, numa fase inicial. O estudo recaiu sobre a relação entre a utilização dos orçamentos e a *performance* organizacional, concluindo que esta é positiva. Verificaram, ainda, que existe uma associação positiva entre a utilização de orçamentos com a estrutura da empresa (descentralização) e a estratégia adotada (liderança pelos custos), e uma associação negativa com a incerteza ambiental (dinamismo).

De acordo com a literatura apresentada, surge seguinte hipótese:

*H1: a adoção de SCG está associada positivamente com a performance das farmácias portuguesas.*

## **2.4 ESTRATÉGIA**

A estratégia é um conceito abordado por diversos autores, cuja definição não origina muita controvérsia, quando se afirma existir uma relação entre a organização e o seu meio envolvente. Todos vão de encontro com esta premissa, no entanto, as divergências surgem quando se aborda o seu conteúdo (Nicolau, 2001).

Ansoff (1988) define estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Acrescenta ainda que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Este é um conceito que abrange um conjunto de decisões coerentes que têm em conta o ambiente externo e que demonstram a vontade de uma empresa em alcançar os seus objetivos a longo prazo. A estratégia é, ainda, considerada uma força mediadora e um plano unificado onde os objetivos, as políticas e as ações são integrados num todo (Hax & Majluf, 1988; Mintzberg, 1987; Jauch & Glueck, 1980).

Simons (1990) distingue processo estratégico de posição estratégica da empresa. O processo estratégico diz respeito à atividade de gestão inerente à formação de expectativas e objetivos, permitindo facilitar o trabalho da organização na concretização desses objetivos, enquanto que a posição estratégica da empresa se refere à forma como a empresa compete no mercado. No estudo deste autor, o foco esteve na relação entre o uso de sistemas de controlo de gestão e a forma como as empresas atuam no mercado, ou seja, a estratégia adotada.

Porter (1981, 1985) considera a estratégia uma componente essencial para o bom desempenho de uma empresa, juntamente com a eficiência operacional, e afirma que a formulação de prioridades estratégicas permite alcançar uma gestão eficaz. Esta formulação pode contribuir para uma melhoria da *performance* (Capon *et al.*, 1994), no entanto, não é suficiente para que esta seja alcançada (Simons, 1990). As prioridades estratégicas devem ser institucionalizadas de acordo com determinadas técnicas de gestão, com o propósito de alcançar a sua eficácia.

Porter (1985) desenvolveu a ideia de que uma empresa que queira competir eficientemente num determinado mercado, obtendo vantagem competitiva, deve optar por uma de duas maneiras: o baixo custo ou a diferenciação. A primeira estratégia permite à empresa fazer face à concorrência através de produtos e/ou serviços com preços mais reduzidos. A segunda baseia-se em diferenciar a gama de produtos e/ou serviços de uma empresa através da elevada qualidade, da flexibilidade, do *design*, entre outras características que permitam à empresa destacar-se, sendo a principal prioridade estratégica as necessidades do cliente. Apesar do autor considerar que a escolha da estratégia deve incidir apenas sobre uma, estas estratégias não são independentes uma da outra.

Chenhall & Langfield-Smith (1998) categorizam as prioridades estratégicas da seguinte forma: serviço ao cliente, baixo custo e flexibilidade, em que a primeira e a última estão relacionadas com a diferenciação do produto e o baixo custo está mais focado em produtos cujo preço reduzido é o principal fator competitivo. Estes autores sugerem uma combinação entre as várias estratégias, técnicas de gestão e práticas de contabilidade de gestão para que haja uma melhoria da *performance*.

Ittner & Larcker (1997) estudaram o impacto dos sistemas de controlo estratégicos em diversas medidas de *performance*, nomeadamente, o ROA, o crescimento e retorno das vendas e o desempenho organizacional percebido, em indústrias automóveis e de computadores no EUA, Canadá e Japão. Os resultados obtidos demonstram que é necessário um alinhamento entre os SCG e as estratégias implementadas, ou seja, para que haja uma maior *performance*, é fulcral que a estratégia da organização esteja em consonância com os sistemas de controlo aplicados. Simons (1987) vai de encontro a esta conclusão ao

demonstrar que, por exemplo, existe um maior Retorno do Investimento quando os sistemas de controlo e as estratégias estão significativamente conexas entre si.

Nanni *et al.* (1992) afirmam que a avaliação da *performance* deve influenciar a escolha das estratégias da organização para que sejam adequadas ao alcance dos objetivos da mesma. Adicionalmente, as medidas de *performance* permitem uma maior eficácia no alcance desses objetivos estratégicos.

Relativamente ao caso concreto das farmácias comunitárias, Silva (2003) afirma existirem 14 principais competências a estas associadas, das quais se inclui a orientação para o cliente (utente), que se caracteriza, segundo as palavras do referido autor, “pela identificação e satisfação das reais necessidades dos utentes”. Fernando Guerra, responsável pelo Departamento de Marketing da ANF em 2006, criou um plano de estratégia de marketing onde um dos pontos base era a orientação para o cliente (Guerra, 2006).

Duarte *et al.* (2007) indicam que os modelos de negócio das farmácias sugerem uma orientação da atividade como sendo um espaço profissional e de serviço à comunidade. No estudo destes autores, é analisado o impacto que práticas de responsabilidade social têm no desempenho das farmácias, concluindo que este é tanto maior quanto maior for o uso dessas práticas. Os autores argumentam que este resultado é suficiente para suportar a ideia de que existe uma forte orientação para o cliente na prestação de serviços das farmácias e que isso estará associado a uma melhor *performance*. Deste modo, apresenta-se a seguinte hipótese:

***H2: a estratégia focada no serviço ao cliente está associada positivamente com a performance das farmácias comunitárias portuguesas.***

## 2.5 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é um fator imprescindível na formulação da Teoria da Contingência, sendo a incerteza o aspeto mais estudado (Chenhall, 2007). As empresas têm que fazer face a diversos desafios, nomeadamente aos inerentes à incerteza do ambiente externo. Quando este fator estiver presente nas organizações, os gestores devem dar maior relevância às orientações estratégicas, caso contrário, correm o risco de não conseguirem enfrentar essa incerteza (Jabnoun *et al.*, 2003).

O meio envolvente externo envolve fatores como o dinamismo (natureza dinâmica do ambiente) e a hostilidade (nível de competitividade), sendo estes os elementos mais estudados na literatura (King *et al.*, 2010). Chenhall (2003) chega mesmo a afirmar que a envolvente externa é a base da pesquisa contingencial, considerando serem três as dimensões do ambiente: hostilidade, complexidade e incerteza. Khandwalla (1977) também enumera algumas variáveis associadas ao ambiente externo: turbulência, hostilidade, diversidade e complexidade.

O termo *perceived environmental uncertainty* (PEU) é definido como a situação em que os gestores se apercebem da incerteza de determinados elementos do ambiente, incerteza esta que se refere a situações em que as probabilidades não estão ligadas e a elementos imprevisíveis do ambiente (King *et al.*, 2010; Chenhall, 2003).

Fatores externos, nomeadamente as regulamentações governamentais, afetam a *performance* das empresas (Badri *et al.*, 2000). Se uma empresa não conseguir identificar corretamente o tipo de ambiente em que está inserida, então será provável que os seus resultados sofram alterações negativas (Lee *et al.*, 2011).



A literatura existente neste âmbito sugere que, quanto maior for a perceção que os gestores têm do efeito que a envolvente externa tem sobre o desempenho das suas empresas, maior será a necessidade de implementação dos sistemas de contabilidade de gestão (Hoque, 2004). Diversos estudos abordam a relação entre o ambiente, as estratégias de produção e a *performance* (Ward *et al.*, 1995; Badri *et al.*, 2000). Evidências empíricas sugerem que, quando existe uma ligação entre a incerteza do ambiente externo e a estratégia implementada, maior será a *performance* da empresa (Lee *et al.*, 2011; Choudhury & Sampler, 1997; Vandebosch & Huff, 1997). Esta premissa foi testada e comprovada num estudo com empresas direcionadas para a área da saúde (Lee *et al.*, 2011). Adicionalmente outros estudos mostram que quando o PEU estabelece uma relação positiva com os sistemas de controlo de gestão, origina melhorias na *performance* das organizações (Soheilrad & Sofian, 2016).

Finalmente, Jusoh (2008), no seu estudo sobre empresas na Malásia, concluiu existir uma relação significativa e negativa entre o PEU e a *performance* das empresas, ou seja, quanto menor o grau do PEU, maior será a *performance*. Desta forma, surge a seguinte hipótese:

**H3:** *a incerteza da envolvente externa está associada negativamente com a performance financeira das farmácias comunitárias.*

## 2.6 DIMENSÃO

O aumento da dimensão de uma empresa permite melhorar a sua eficiência, uma vez que as empresas de grande dimensão possuem mais poder ao nível do controlo do ambiente organizacional (Chenhall, 2003). As pequenas empresas podem ser controladas por sistemas informais, enquanto empresas de maior dimensão utilizam sistemas mais formais, uma vez que o número de trabalhadores é maior e, assim, é mais propícia a existência de problemas

relativos ao controlo social assim como na comunicação e coordenação entre os mesmos (King *et al.*, 2010).

A dimensão de uma empresa é um fator primordial quando se aborda a questão da rentabilidade, sendo expectável uma relação positiva entre estas duas componentes (Niresh & Velnampy, 2014). Porém, este fator contingencial em estudo é considerado, por Hansen & Wernerfelt (1989), como um indicador de diferenciação, dentro de uma perspectiva estratégica, que tem um efeito negativo no desempenho organizacional.

Muitos são os autores que se focam no efeito que a dimensão tem na *performance* de uma empresa, mas com conclusões opostas. Investigadores como Niresh & Velnampy (2014), Kalkan *et al.* (2011), Pervan & Višić (2012), Jónsson (2007), entre outros, concluem que a relação entre a dimensão e a *performance* é muito fraca, ou até, em alguns casos, é nula. Por outro lado, existem evidências empíricas de uma relação negativa (Shepherd, 1972) ou positiva (Prasetyantoko & Parmono, 2009; Hall & Weiss, 1967; Kamau, 2014).

Relativamente às farmácias portuguesas, um estudo feito por Antão & Grenha (2014), confirmou que as farmácias de pequena dimensão, em termos de volume de faturação, dão mais prejuízo que as restantes. Com isto, prevê-se que farmácias de maior dimensão obtenham melhores resultados. Deste modo, é formulada a seguinte hipótese:

**H4:** *a dimensão das farmácias comunitárias portuguesas está positivamente associada com a performance das mesmas.*

### 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS

Para procedermos ao desenvolvimento do presente estudo, foi utilizado o inquérito por questionário como método de investigação, visto que os dados requeridos para testar as hipóteses apresentadas não são de natureza pública, nomeadamente a utilização dos SCG. O questionário foi concretizado sob orientação dos Professores Sofia Lourenço e António Samagaio, e pertence a um projeto de investigação mais vasto que envolveu vários alunos de mestrado.

Inicialmente, para que o questionário fosse enviado e realizado pela pessoa mais adequada foram feitos contatos telefónicos às farmácias com o intuito de se ficar a saber o nome e o *e-mail* do Diretor Financeiro/Administrador (possivelmente, o Diretor Técnico e o Diretor Financeiro da farmácia são a mesma pessoa). A par dos telefonemas, estas informações foram retiradas do *site* Informa D&B, relativamente às farmácias cujo contato telefónico não foi bem-sucedido.

A seleção da amostra foi feita através da Informa D&B e do *site* das Farmácias Portuguesas. A base de dados inicial era composta por um total de 442 farmácias distribuídas por Portugal Continental e Ilhas da Madeira e dos Açores. Porém, pelo facto de algumas farmácias não quererem participar ou por estarem incontactáveis, foram enviados 243 questionários, dos quais apenas obtiveram-se 52 respostas. Esta amostra teve que ser reduzida para 44 por falta de informação relativamente às variáveis em estudo. A taxa de resposta foi, assim, de, aproximadamente, 18,18%. A descrição da amostra encontra-se no Anexo 1.

Para analisar as hipóteses em estudo foram analisadas as questões referentes à adoção dos SCG nas farmácias comunitárias, assim como os fatores contingenciais enunciados na revisão da literatura (ver capítulo 2).

Foram, ainda, analisados dados relativos aos respondentes, nomeadamente, qual o cargo desempenhado, o número de anos de experiência profissional e de anos no cargo atual, o nível de instrução, entre outros, para que fosse feita uma caracterização mais completa da amostra. Esta caracterização está exposta no Anexo 2.

Os dados referentes à dimensão das farmácias também foram fornecidos pela Informa D&B. Foram, ainda, acrescentados dados financeiros obtidos através da base de dados Informa D&B, por forma a complementar os dados extraídos do questionário. Os dados financeiros foram utilizados de forma a medir a *performance* das farmácias, sendo estes o ROA (*return on assets* – Resultado Líquido do Período/Ativo Total), o ROE (*return on equity* – Resultado Líquido do Período/Capital Próprio), a margem EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* em percentagem do volume de negócios – EBITDA/Vendas) e a Rendibilidade das Vendas (Resultado Líquido do Período/Vendas).

### **3.2 MODELO EMPÍRICO**

Para proceder à realização dos testes necessários para testar as hipóteses em cima anunciadas, e em toda a investigação, foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Numa primeira fase, foram realizadas duas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE), por forma a validar os *constructs* das variáveis Estratégia e Ambiente Externo. A AFE permite determinar a variação existente entre as variáveis (originais) através de fatores extraídos, os

*factor loadings* (Filho & Júnior, 2010). Estes *factor loadings* determinam qual a covariância entre os fatores extraídos e as variáveis originais.

Posteriormente, é feita uma análise univariada com a estatística descritiva das variáveis. E de seguida, é realizada a análise bivariada com a matriz de correlação, com intuito de se observar, numa abordagem inicial, a relação individual de cada variável independente com as variáveis dependentes em estudo. Em seguida, são realizados testes de médias/medianas cujo objetivo é estudar a (in)existência de diferenças ao nível das variáveis independentes relativamente a grupos constituídos por empresas acima ou abaixo da mediana nas variáveis dependentes de *performance*.

Na fase final, é feito o teste multivariado que consiste numa análise do Modelo de Regressão Múltipla, com o objetivo de estimar a relação simultânea entre as variáveis independentes e a variável dependente. Contudo, dado o número reduzido de observações os resultados desta análise têm de ser interpretados com cautela.

### **3.3 VARIÁVEIS DEPENDENTES**

As variáveis dependentes utilizadas para analisar a *performance* foram os seguintes indicadores financeiros: ROA (*return on assets* – Resultado Líquido do Período/Ativo Total), o ROE (*return on equity* – Resultado Líquido do Período/Capital Próprio), a margem EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* em percentagem do volume de negócios – EBITDA/Vendas) e a Rendibilidade das Vendas (Resultado Líquido do Período/Vendas).

De forma a não enviesar os resultados, no momento da análise, foram retirados dois valores negativos do ROE, devido ao facto das respetivas farmácias apresentarem valores do Capital Próprio negativos.

Os dados das variáveis foram retirados da Informa D&B, como já referido. Os dados utilizados no estudo referem-se ao ano de 2015, uma vez que são os dados mais recentes e a grande maioria das farmácias tinham estes dados disponíveis.

### **3.4 VARIÁVEIS INDEPENDENTES**

#### *3.4.1 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO*

Para se proceder à análise dos Sistemas de Controlo de Gestão, foram utilizadas as respostas relativas à identificação dos SCG utilizados na empresa. Esta listagem foi elaborada com base nos estudos de Davila & Foster (2007). Foram considerados valores binários em que o valor “1” corresponde à utilização dos SCG e o valor “0” corresponde à não utilização dos mesmos. A mensuração desta variável foi calculada através do somatório do número de SCG adotados.

#### *3.4.2 ESTRATÉGIA*

As questões que abordam o tema da estratégia das farmácias foram adaptadas dos autores Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005). Estas dizem respeito a um conjunto de onze itens onde os inquiridos identificam a influência que determinados fatores tiveram na gestão das farmácias nos últimos três anos. Para tal, é usada uma Escala de Likert-7 pontos (1 = Não influencia; 7 = Influência máxima). Foi aplicada uma Análise Fatorial Exploratória, através da análise das componentes principais, com uma rotação oblíqua

(Chenhall, 2005), devido ao facto de existir a presunção de possíveis correlações entre os fatores. Foram extraídos três fatores, de acordo com a regra do *eigenvalue* ( $>1$ ). São estes: Fator 1 – Serviço ao Cliente; Fator 2 – Flexibilidade e Fator 3 – Serviço Limitado. Estes fatores são distintos dos obtidos por Chenhall (2005), pelo que foi necessário adaptar os respetivos nomes de modo a refletir os itens de cada fator. Os três fatores explicam, respetivamente, 42,50%, 17,38% e 11,48% da variância total, do qual resultam os seguintes *Alpha Cronbach*: 0,793 (Fator 1), 0,609 (Fator 2) e 0,834 (Fator 3), verificando-se, assim, uma razoável consistência interna para os fatores 1 e 3 ( $>0,70$ ) e uma consistência mais fraca para o fator 2, no entanto, optou-se por manter este fator devido à percentagem que representa da variância total. A adequação da análise foi feita com base no critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e no teste de Esfericidade de Bartlett. O primeiro indica-nos que, quanto mais próximo de 1 for o valor obtido, mais adequada se torna a AFE. Neste caso, foi registado um valor de 0,694, estando quase classificada como uma adequação “média”. O segundo é feito com base no *p-value*, em que este valor é inferior a 0,00, demonstrando uma correlação significativa entre as variáveis. Confirma-se, deste modo, a adequação do método. Os *constructs* foram calculados através da média aritmética dos itens que constituem os fatores. Os resultados obtidos desta análise podem ser observados no Anexo 3.

### 3.4.3 AMBIENTE EXTERNO

Foram realizadas três questões relativas ao *perceived environmental uncertainty* (PEU), com base em Gordon & Narayanan (1984) e King *et al.* (2010). Estas questões diziam respeito à previsibilidade, dinamismo e intensidade (hostilidade) da envolvente externa, tendo em conta fatores económicos, tecnológicos, legais e políticos, assim como a competitividade das farmácias. As respostas foram medidas numa Escala de Likert-7 pontos,

em que a escala mais baixa (=1) refere-se a um baixo PEU e a mais alta (=7) indica um elevado PEU. Foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação ortogonal, com base na regra do *eigenvalue* superior à unidade, onde foram obtidos quatro fatores (Gordon & Narayanan, 1984; King *et al.*, 2010). Tendo em conta que o Fator 4 é composto por um único item (“Envolvente Tecnológica”), foi feita uma nova AFE mas, desta vez, restringindo o número de fatores a três para ser consistente com a literatura anterior. Foram então obtidos três fatores: Fator 1 – Hostilidade; Fator 2 – Dinamismo e Fator 3 – Imprevisibilidade. Utilizou-se o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e no teste de Esfericidade de Bartlett para mostrar a adequação do modelo. O primeiro resultou num valor abaixo do recomendado ( $KMO = 0,591 < 0,6$ ), no entanto, está muito próximo do limite do aceitável, segundo a escala deste critério. O número reduzido de observações pode explicar estes baixos valores. O segundo teste, baseado no *p-value*, mostrou-se significativo ( $p-value < 0,00$ ). Neste caso, foi cumprido com o disposto, ficando comprovado que as variáveis estão significativamente correlacionadas umas com as outras. Os fatores 1, 2 e 3 representam, respetivamente, 31,09%, 19,70% e 14,68% da variância total. Foi, ainda, calculado o coeficiente *Alpha Cronbach*, de modo a verificar a confiabilidade do questionário. O *alpha cronbach* para cada fator é de 0,735 (Fator 1), 0,681 (Fator 2) e 0,677 (Fator 3). O fator 1 apresenta uma consistência interna razoável, ao contrário dos fatores 2 e 3 que apresentam uma consistência mais fraca, cujo valor está abaixo do recomendado ( $< 0,70$ ). Apesar disto, foi optado por manter estes fatores, uma vez que representam conjuntamente quase 35% da variância total. Podemos conferir estes resultados no Anexo 4.



### 3.4.4 DIMENSÃO

A dimensão de uma empresa pode ser mensurada de várias maneiras, nomeadamente, pelos lucros, volume de negócios, total dos ativos, número de empregados, entre outros (Chenhall, 2003). Porém, no presente estudo, esta variável será analisada pelo número de empregados nas farmácias, com base nos estudos de Chenhall (2003) e Merchant (1981). A informação referente a esta variável foi retirada da Informa DB, onde estão disponibilizados estes dados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Numa primeira instância, são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis dependentes e independentes utilizadas na análise em estudo (Tabela 1).

Como podemos constatar através da tabela, as variáveis dependentes apresentam todos valores médios não muito elevados, o que poderá ser resultado da atual crise financeira que as farmácias vivenciam e/ou das (des)regulamentações existentes.

Por exemplo, o valor médio da Rendibilidade das Vendas é de 5,51%, o que significa que, após todos os custos, encargos e impostos pagos pelas farmácias, a margem das vendas é extremamente baixa. Porém, os valores máximos dos rácios referentes às variáveis dependentes são consideravelmente razoáveis. o que nos leva a crer que, apesar das complexidades, ainda existem farmácias com resultados bastante positivos.

Relativamente à intensidade dos SCG, verificamos que o número máximo de sistemas utilizados é de 25, dos 41 apresentados, em que a média é de apenas oito. Estes valores são

muito reduzidos, tendo em conta os benefícios que as farmácias poderiam vir a usufruir caso fossem mais suscetíveis à adesão destes sistemas.

**Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis em estudo**

<u>Variáveis</u>	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>SCG - Intensidade</b>	0	25	8,18	7	6,77
<b>PEU – Hostilidade</b>	2	7	4,11	3,75	1,43
<b>PEU – Dinamismo</b>	3	7	5,65	5,67	1,17
<b>PEU – Imprevisibilidade</b>	1	6,67	3,95	4	1,47
<b>Estratégia – Serviço ao Cliente</b>	2	7	4,88	4,9	1,22
<b>Estratégia – Flexibilidade</b>	3,5	7	6,11	6,25	0,88
<b>Estratégia – Serviço Limitado</b>	1,5	7	5,15	5,13	1,31
<b>Dimensão (ln)</b>	1,39	3,37	2,30	2,30	0,49
<b>ROA</b>	-32,54	17,16	5,24	5,85	7,20
<b>ROE</b>	1,00	51,82	14,70	12,60	10,48
<b>Margem EBITDA</b>	-13,88	22,17	9,56	10,33	5,67
<b>Rendibilidade das Vendas</b>	-60,25	82,96	5,51	5,59	16,04

A Tabela 2 mostra-nos a Matriz de Correlação de *Pearson*. Esta matriz exhibe os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em questão, obtendo, deste modo, uma primeira evidência estatística relativamente à conexão entre as mesmas.

Numa primeira abordagem, para um nível de significância de 10%, podemos verificar que existe apenas relação significativa entre variáveis dependentes e independentes. Esta relação diz respeito à variável dependente ROE e à variável independente Dimensão, que se verifica ser negativa. Esta observação não é consistente com a Hipótese 4, sendo esta rejeitada. Por outro lado, não se observa mais nenhuma relação estatisticamente significativa de modo a suportar as restantes hipóteses.

Adicionalmente, podemos averiguar que intensidade dos SCG e a Estratégia – Flexibilidade apresentam uma relação positiva significativa entre si. Apesar desta relação ser alvo de estudos empíricos, não é o foco desta pesquisa, no entanto, esta relação poderá trazer melhorias na *performance*, de acordo com Ittner & Larcker (1997).

**Tabela 2 - Matriz de correlações entre as variáveis em estudo**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	(L)
<b>(A) SCG - Intensidade</b>	1	,248	-,052	-,100	,096	<b>,380*</b>	,219	,231	-,034	-,140	-,159	,052
<b>(B) PEU - Hostilidade</b>		1	,099	<b>,385*</b>	<b>,389*</b>	,085	,291	,103	,061	-,088	,046	,105
<b>(C) PEU - Dinamismo</b>			1	,127	,213	,095	,187	,106	,139	-,263	,144	,232
<b>(D) PEU - Imprevisibilidade</b>				1	,133	-,189	,165	,073	-,010	-,097	,162	-,133
<b>(E) Estratégia - Serviço ao Cliente</b>					1	,178	,507**	,073	,088	-,065	-,021	-,136
<b>(F) Estratégia - Flexibilidade</b>						1	<b>,391*</b>	,325	-,067	-,214	-,218	-,030
<b>(G) Estratégia - Serviço Limitado</b>							1	,118	-,225	,112	-,198	-,140
<b>(H) Dimensão</b>								1	,109	<b>-,332*</b>	,068	,033
<b>(I) ROA</b>									1	,073	,610**	,667**
<b>(J) ROE</b>										1	,252	,095
<b>(K) EBITDA</b>											1	<b>,360*</b>
<b>(L) Rend. Vendas</b>												1

\*, \*\*, \*\*\* A correlação é significativa no nível 0,10; 0,05 e 0,01 (2 extremidades), respetivamente.

Finalizando a análise das correlações, podemos registar outras relações estatisticamente relevantes entre algumas variáveis independentes (por exemplo, entre o PEU – Dinamismo e a Estratégia de Serviço ao Cliente), contudo não pertinentes para o presente estudo.

De seguida, dado o número reduzido na amostra, e antes de proceder à análise multivariada, foram feitos testes de médias/medianas com o objetivo de verificar diferenças nas variáveis independentes (SCG, PEU, Estratégia e Dimensão) relativamente às farmácias que têm a *performance* abaixo ou acima da mediana nas variáveis dependentes

(Rendibilidade do Ativo, Rendibilidade dos Capitais Próprios, Margem EBITDA e Rendibilidade das Vendas).

Dado o reduzido número de observações na amostra, foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para se verificar a normalidade das variáveis independentes. O teste encontra-se no Anexo 5 e podemos verificar que existem quatro variáveis (PEU-Dinamismo, PEU-Imprevisibilidade, Estratégia de Serviço ao Cliente e Dimensão) que apresentam uma distribuição normal ( $p\text{-value} > 0,10$ ), por sua vez, para as restantes quatro (Intensidade dos SCG, PEU-Hostilidade, Estratégia-Flexibilidade e Estratégia de Serviço Limitado) não se verifica a hipótese de normalidade.

Para as variáveis com distribuição normal, foi aplicado um Teste-T (Teste de Médias) com base em cada variável dependente, e encontra-se na Tabela 3. De maneira a concluir sobre a homogeneidade ou heterogeneidade das variâncias, foi analisado o teste de igualdade de variâncias relativo às variáveis independentes (Teste de *Levene*), que se encontra no Anexo 6. Concluimos que, para todas as variáveis, à exceção da variável Dimensão, os *p-values* são superiores ao nível de significância de 10%, o que significa que não se rejeita a hipótese de homogeneidade das variâncias. Deste modo, os testes de médias assumiram a igualdade das variâncias. Relativamente à Dimensão, apenas nas análises com a Rendibilidade das Vendas e Margem EBITDA, esta homogeneidade não se verifica ( $p\text{-value} < 0,10$ ).

Posteriormente, é analisado o teste-t para a Igualdade das Médias. Com exceção da variável PEU-Dinamismo nos grupos de performance constituídos com base na Rendibilidade das Vendas, verificamos um  $p\text{-value} > 0,10$ . Desta forma, não existe evidência estatística da existência de diferenças entre o grupo das empresas com melhor *performance* e o grupo com pior *performance* em termos de PEU- Imprevisibilidade, Estratégia – Serviço

ao Cliente e Dimensão. Contrariamente, para a Rendibilidade das Vendas, o PEU-Dinamismo apresenta-se mais baixo, para empresas com melhor performance, com um *p-value* de 0,091 (<0,10). Desta forma, é parcialmente sustentada a hipótese 3 (só PEU\_din), na medida em que, quanto maior o dinamismo do ambiente externo, menor será a *performance*.

**Tabela 3 – Teste T: Comparação de Médias**

<b>(a) ROA</b>			
Variável	Médias		Estatística T ( <i>p-value</i> )
	Pior Performance	Melhor performance	
PEU_din	5,65	5,65	-0,003 (0,998)
PEU_imprev	3,58	4,35	1,551 (0,131)
EST_serv	4,76	5,02	0,605 (0,550)
Dimensão	2,33	2,27	-0,402 (0,690)

<b>(b) ROE</b>			
Variável	Médias		Estatística T ( <i>p-value</i> )
	Pior Performance	Melhor performance	
PEU_din	5,44	5,89	1,090 (0,284)
PEU_imprev	3,75	4,20	0,874 (0,389)
EST_serv	4,98	4,75	-0,528 (0,601)
Dimensão	2,34	2,25	-0,641 (0,524)

<b>(c) Rendibilidade das Vendas</b>			
Variável	Médias		Estatística T ( <i>p-value</i> )
	Pior Performance	Melhor performance	
PEU_din	5,98	5,29	-1,744* (0,091)
PEU_imprev	3,71	4,22	1,004 (0,323)
EST_serv	4,59	5,17	1,360 (0,184)
Dimensão	2,29	2,32	0,1889 (0,852)

<b>(d) Margem EBITDA</b>			
Variável	Médias		Estatística T ( <i>p-value</i> )
	Pior Performance	Melhor performance	
PEU_din	5,80	5,48	-0,793 (0,434)
PEU_imprev	3,90	4,01	0,209 (0,836)
EST_serv	4,56	5,20	1,5199 (0,139)
Dimensão	2,31	2,30	-0,033 (0,974)

\*significância estatística para um nível de 10%.

Por fim, para procedermos à análise das variáveis independentes com distribuição não normal foi realizado o Teste de Mann-Whitney, que consiste em analisar a distribuição.

A seguinte tabela (Tabela 4) mostra-nos o referido teste.

**Tabela 4 – Teste de Mann-Whitney**

<b>(a) ROA</b>			
<b>Variável</b>	<b>Medianas</b>		<b>Estatística U (p-value)</b>
	<b>Pior Performance</b>	<b>Melhor performance</b>	
<b>SCG_int</b>	9,00	7,00	224,00 (0,140)
<b>PEU_host</b>	3,62	4,00	135,00 (0,986)
<b>EST_flex</b>	6,50	6,00	104,40 (0,373)
<b>EST_lim</b>	5,75	5,00	79,00* (0,065)

<b>(b) ROE</b>			
<b>Variável</b>	<b>Medianas</b>		<b>Estatística U (p-value)</b>
	<b>Pior Performance</b>	<b>Melhor performance</b>	
<b>SCG_int</b>	7,00	7,00	224,00 (0,310)
<b>PEU_host</b>	3,50	4,25	135,00 (1,000)
<b>EST_flex</b>	5,13	5,25	106,00 (0,436)
<b>EST_lim</b>	2,30	2,30	115,00 (0,674)

<b>(c) Margem EBITDA</b>			
<b>Variável</b>	<b>Medianas</b>		<b>Estatística U (p-value)</b>
	<b>Pior Performance</b>	<b>Melhor performance</b>	
<b>SCG_int</b>	8,00	6,00	187,50 (0,199)
<b>PEU_host</b>	4,38	3,50	105,00 (0,262)
<b>EST_flex</b>	6,50	6,00	99,00 (0,142)
<b>EST_lim</b>	5,33	5,13	105,00 (0,382)

<b>(d) Rendibilidade das Vendas</b>			
<b>Variável</b>	<b>Medianas</b>		<b>Estatística U (p-value)</b>
	<b>Pior Performance</b>	<b>Melhor performance</b>	
<b>SCG_int</b>	8,00	7,00	270,00 (0,586)
<b>PEU_host</b>	3,50	3,88	132,00 (0,885)
<b>EST_flex</b>	6,50	6,00	92,50 (0,170)
<b>EST_lim</b>	5,71	5,00	100,00 (0,287)

\*significância estatística para um nível de 10%.

Analisando os resultados, verifica-se que para todos os indicadores de *performance* não existem diferenças entre os grupos com melhor e pior performance relativamente a SCG, PEU e estratégia, com uma única exceção. A exceção respeita à estratégia baseada no serviço limitado que, quando é implementada nas farmácias, dão origem a uma menor Rendibilidade do Ativo.

Como conclusão dos testes de médias/medianas, é de referir que as hipóteses 1, 2 e 4 não são suportadas. Apenas a Hipótese 3 é suportada parcialmente, uma vez que, das 3 dimensões do PEU, apenas uma tem uma relação negativa e estatisticamente significativa com a *performance*, medida através da Rendibilidade das Vendas.

Por último, e com o objetivo de verificar se as variáveis independentes previamente estudadas têm uma relação significativa em simultâneo com as variáveis dependentes (Y) ROA, ROE, Margem EBITDA e Rendibilidade das Vendas foi realizada uma análise do Modelo de Regressão Múltipla. Esta análise pode ser, contudo, enviesada para os não resultados dado o reduzido número de observações na amostra (N=44).

O modelo principal de regressão múltipla traduz-se na seguinte equação:

$$Y = \beta_0 + \beta_1.SCG_{int} + \beta_2.PEU_{host} + \beta_3.PEU_{din} + \beta_4.PEU_{imprev} + \beta_5.EST_{serv} \\ + \beta_6.EST_{flex} + \beta_7.EST_{lim} + \beta_8.lnDimensão + \epsilon_i$$

Como podemos observar pela Tabela 5 (em todas as análises, a equação é sempre igual, mudando apenas a variável dependente), para um nível de significância de 10%, o modelo não é estatisticamente significativo em nenhuma das situações. Isto é, em todos os casos, verifica-se que as variáveis independentes (SCG\_int, PEU\_host, PEU\_din, PEU\_imprev, EST\_serv, EST\_flex, EST\_lim e lnDimensão) não contribuem, simultaneamente, para a explicação da variação de cada variável dependente.

Através da tabela, verifica-se, para cada modelo, com exceção do modelo 2, um valor do *Adjusted R<sup>2</sup>* negativo, o que nos leva a concluir que nenhum modelo é significativo para explicar o impacto conjunto das variáveis independentes nas variáveis dependentes. No Modelo 2 são observados dois *p-values* que, individualmente, revelam significância estatística no ROE. Estes dizem respeito às variáveis PEU\_din (*p-value*=0,090<0,10) e EST\_lim (*p-value*=0,086<0,10), cuja relação é negativa e positiva, respetivamente. Com isto, podemos afirmar que a incerteza da envolvente externa (dinamismo) está negativamente relacionada com a *performance* (ROE) das farmácias – o que é parcialmente consistente com

Hipótese 3, e que a estratégia de serviço limitado influencia positivamente a variação daquela variável. As restantes hipóteses não são suportadas com base nesta análise uma vez que os coeficientes das variáveis respetivas não são estatisticamente significativos. A reduzida amostra pode estar na origem destes resultados.

**Tabela 5 - Modelo de Regressão Múltipla**

<b>Modelo 1 – ROA</b>			
	<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> = -0,139		Sig. = 0,824
<u>Variáveis</u>	Estimativa de coeficientes	Erro Padrão	<i>p-value</i>
(Constante)	0,013	14,665	0,999
SCG_int	-0,058	0,275	0,834
PEU_host	0,581	1,351	0,671
PEU_din	0,988	1398	0,487
PEU_imprev	-0,157	1,284	0,904
EST_serv	1,466	1,604	0,370
EST_flex	-0,110	2,211	0,961
EST_lim	-2,451	1,551	0,128
lnDimensão	2,150	3,043	0,487

<b>Modelo 2 - ROE</b>			
	<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> = 0,058		Sig. = 0,322
<u>Variáveis</u>	Estimativa de coeficientes	Erro Padrão	<i>p-value</i>
(Constante)	57,409	21,012	0,012
SCG_int	-0,431	0,310	0,178
PEU_host	0,260	1,631	0,875
PEU_din	-2,981	1,684	0,090
PEU_imprev	-1,315	1,524	0,397
EST_serv	-1,336	1,916	0,493
EST_flex	-1,950	2,731	0,482
EST_lim	3,318	1,847	0,086
lnDimensão	-7,606	6,897	0,282

<b>Modelo 3 – Margem EBITDA</b>			
	<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> = -0,168		Sig. = 0,883
<u>Variáveis</u>	Estimativa de coeficientes	Erro Padrão	<i>p-value</i>
(Constante)	11,550	9,951	0,258
SCG_int	-0,117	0,187	0,538
PEU_host	-0,070	0,916	0,939
PEU_din	0,792	0,948	0,412
PEU_imprev	-0,073	0,871	0,934
EST_serv	0,352	1,088	0,749
EST_flex	-1,099	1,500	0,471
EST_lim	-0,757	1,053	0,479
lnDimensão	1,426	2,065	0,497

<b>Modelo 4 – Rendibilidade das Vendas</b>			
	<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> = -0,101		Sig. = 0,733
<u>Variáveis</u>	Estimativa de coeficientes	Erro Padrão	<i>p-value</i>
(Constante)	6,886	32,654	0,835
SCG_int	0,111	0,613	0,858
PEU_host	3,324	3,007	0,280
PEU_din	4,865	3,112	0,132
PEU_imprev	-3,260	2,859	0,266
EST_serv	-3,132	3,570	0,389
EST_flex	-1,585	4,923	0,750
EST_lim	-1,580	3,454	0,652
lnDimensão	1,152	6,776	0,866



## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A presente dissertação fornece evidências sobre a utilização de sistemas de controlo de gestão nas farmácias comunitárias portuguesas. O estudo direciona-se para a análise da relação destes sistemas com a *performance* destas pequenas empresas, onde também são adicionados à investigação fatores contingenciais como a estratégia, a incerteza do ambiente externo e a dimensão. Foram escolhidas as farmácias para o estudo dado as mais diversas mudanças que estas têm tido ao longo destes anos, tanto a nível organizacional, como económico e financeiro. Como já referido anteriormente, muitas têm sido as (des)regulamentações que estão na origem destas alterações (Aguiar, 2012). O facto de não existirem estudos que se foquem nos SCG e as farmácias portuguesas também foi uma motivação para a origem do mesmo.

Com a análise dos indicadores financeiros para mensurar a *performance* das farmácias, podemos concluir observando os seus valores máximos que, dado a crise atual e todas as mudanças verificadas, ainda existem farmácias com resultados muito positivos e que, de certa forma, estão a conseguir enfrentar a crise. No entanto, as farmácias parecem ainda não ter muita informação acerca dos sistemas de controlo de gestão, pois a média de utilização é muito baixa, dados os benefícios que poderiam vir a adquirir com a sua implementação (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Os resultados obtidos através dos testes realizados mostram que o dinamismo associado à envolvente externa está negativamente relacionado com a Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) e com a Rendibilidade das Vendas, ou seja, quanto mais dinâmico for o ambiente, menor será a *performance* das farmácias. Este resultado é consistente com a literatura anterior, nomeadamente Jusoh (2008) e Lee *et al.* (2011). As desregulamentações

legais/governamentais dos últimos anos relativamente ao setor das farmácias, pode estar na origem destes resultados (Badri *et al.*, 2000).

Verificámos ainda uma relação negativa entre a dimensão e a *performance*, ainda que apenas nos testes bivariados de correlações. Este resultado é consistente com a literatura anterior (Shepherd, 1972).

Contudo, não encontramos evidências de que uma estratégia orientada para o cliente permita um melhor desempenho das farmácias. Isto vai contra o que seria esperado, uma vez que existe uma grande preocupação no bem-estar e na satisfação das necessidades do cliente/utente (Silva, 2003), tendo sido um dos pontos mais focados na planificação de uma estratégia de marketing para as farmácias portuguesas (Guerra, 2013). Apesar desta relação não ter sido confirmada, foi verificado que a estratégia serviço limitado prejudica a Rendibilidade do Ativo, sendo uma conclusão contraditória com a literatura (Porter, 1981, 1985), mas beneficia a Rendibilidade do Capital Próprio.

Surpreendentemente, dada as inúmeras vantagens da adoção de Sistemas de Controlo de Gestão, nomeadamente, facilitar os processos de tomadas de decisão (Baiman, 1982) e ainda desenvolver a inovação de uma empresa (Davila, 2005; Davila *et al.*, 2009), esta variável não se revelou, em nenhum teste efetuado, relevante para um melhor desempenho das farmácias.

Estes resultados podem, contudo, ter sido influenciados pelo reduzido número da amostra (N=44), sendo esta a principal limitação do presente estudo. Outra limitação prende-se com o facto de o questionário ter sido realizado a pessoas cuja formação nada tem que ver com a gestão, podendo justificar algumas situações de respostas em branco, pela razão de não saberem exatamente o que está a ser questionado. Também o facto de estar a ser estudado

uma população muito específica, poderá ser o suficiente para que nem todas as conclusões estejam de acordo com estudos anteriores realizados noutras indústrias. Outra limitação prende-se com o desfasamento temporal entre os dados do questionário (entre 2012 e 2014) e os dados da *performance* (ano de 2015). Finalmente, a utilização de um único ano de *performance* pode também ter enviesado os resultados.

Posto isto, para futuras investigações, sugere-se o mesmo estudo, mas abrangendo um maior número de farmácias. Realizar a análise a outro tipo de medidas de *performance* também poderia ser uma possível investigação futura, nomeadamente a medidas não-financeiras.

## 6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-Based Empirical Analysis. *The British Accounting Review* 40 (1), 2–27.
- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The Role of Budgets in Organizations facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3), 189-204.
- Aguiar, A. H. (2012). *Boas Práticas de Gestão na Farmácia: Guia de Ação para Tempos Modernos*, 2ª Ed. Lisboa: Hollyfar.
- Amado, H. (2015). *Gerir Farmácias com o Coração*. Netfarma. Disponível em: <http://www.netfarma.pt/artigo/fsa-gestao-farmacias-helena-amado>.
- Antão, A. A. & Grenha, C. M. (2014). *Estudo Económico e Financeiro: Sector das Farmácias em Portugal - 2012 e 2013*. Universidade de Aveiro.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*, 1ªEd. New York: Wiley.
- Badri, M. A, Davis, D. & Davis, D (2000). Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries. *Omega* 28 (2), 155-173.
- Baiman, S. 1982. Agency Research in Management Accounting: A Survey. *Accounting Literature* 1 (1), 154-213.
- Capon, N., Farley, J. U. & Hulbert, J. M. (1994). Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Management Studies* 31 (1), 105-110.
- Carvalho, M. S. D. S. (2013). *A Gestão em Farmácia Comunitária: Metodologias para Otimizar a Rentabilidade da Farmácia*. Dissertação de Mestrado em Ciências Farmacêuticas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998). The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3), 243-264.

- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3), 17-168.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5), 395-422.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. In *Handbook of Management Accounting Research*, (Eds.) Chapman, C. S., Hopwood, A. G., and Shields, M. D., Elsevier, 163-205.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal* 25 (4), 266-282.
- Choudhury, V. & Sampler, J. L. (1997) Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective. *MIS Quarterly* 21 (1), 25–53.
- Costa, J. (2014). A Reorganização da Farmácia Comunitária Face à Nova Realidade Económica. *Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade Fernando Pessoa, Tese de Mestrado.*
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. & Samuel, S. (1996). Managerial Accounting Research: The Contributions of Organizational and Sociological Theories. *Management Accounting Research* 8 (1), 1-35.
- Davila, A. & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stages/Startup Companies. *The Accounting Review* 80 (4), 1039-1068.
- Davila, T. (2005). An Exploratory Study on Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (3), 223-248.
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.

- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3-4), 322-347.
- Deco Proteste (2015). *Farmácias: Portugueses Satisfeitos com o Serviço*. Disponível em: <https://www.deco.proteste.pt/saude/hospitais-servicos/noticias/farmacias-portugueses-satisfeitos-com-o-servico>.
- Duarte, A., Nunes, F. & Martins, L. (2007). Responsabilidade Social no Setor das Farmácias em Portugal. *Ordem dos Farmacêuticos*.
- Duréndez, A., Palomo, D. R., Pérez-de-Lema, D. G. & Soto, J. D. (2016). Management Control Systems and Performance in Small and Medium Family Firms. *European Journal of Family Business* 6 (1), 10-20.
- Económico Digital (2015). *Quase um Quinto das Farmácias Portuguesas estão em Insolvência ou Penhoradas*. Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/quase-um-quinto-das-farmacias-portuguesas-estao-em-insolvencia-ou-penhoradas\\_218913.html](http://economico.sapo.pt/noticias/quase-um-quinto-das-farmacias-portuguesas-estao-em-insolvencia-ou-penhoradas_218913.html)
- Faria, E. M. (2008). *A Farmácia Comunitária*. Disponível em: [http://www.ordemfarmaceuticos.pt/scid/ofWebStd\\_1/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=1909](http://www.ordemfarmaceuticos.pt/scid/ofWebStd_1/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=1909).
- Filho, D. B. F. & Silva Júnior, J. A. (2010). Visão Além do Alcance: Uma Introdução à Análise Fatorial. *Opinião Pública* 16 (1), 160-185.
- Guerra, F. (2006). O Marketing no Futuro da Farmácia: Inovação Contruída na Traição. *Farmácia Portuguesa* 166, 33.
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9 (1), 33-47.
- Hall, M. & Weiss, L. (1967). Firm Size and Profitability. *The Review of Economics and Statistics* 49 (3), 319-331.

- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal* 10 (5), 399-411.
- Hax, A. C. e Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces* 18 (3), 99-109.
- Hopwood, A.G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Accounting Research* 10 (Suppl), 156-182.
- Hoque, Z. (2004). A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review* 13 (4), 485-502.
- Ittner, C. D & Larcker, D. F. (1997). Quality Strategy, Strategic Control Systems and Organizational Performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4), 293-314.
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model. *The Quality Management Journal*, 10 (4), 17-31.
- Jauch, L. R. & Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*, 5º Ed. New York: McGraw-Hill.
- Jónsson, B. (2007). Does the Size Matter? The Relationship Between Size and Profitability of Icelandic firms. *Bifrost Journal of Social Science* 1, 43-55.
- Jusoh, R. (2008). Environmental Uncertainty, Performance, and the Mediating Role of Balanced Scorecard Measures Use: Evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers* 4 (2), 116-135.
- Kalkan, A., Erdil, O. & Çetinkaya, O. (2011). The Relationships Between Firm Size, Prospector Strategy, Architecture of Information Technology and Firm Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011), 854-869.

- Kamau, S. M (2014). Effect of Internal Factors on the Profitability of Private Hospitals in Kenya: A Case Study of the Karen Hospital Limited. *Social Sciences and Entrepreneurship* 1 (13), 127-147.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- King, R., Clarkson, P. M. & Wallace, S. (2010). Budgeting Practices and Performance in Small Healthcare Businesses. *Management Accounting Research* 21 (1), 40-55.
- Lee, S., Song, J. & Cao, S. (2011). *Environmental Uncertainty and Firm Performance: An Empirical Study with Strategic Alignment in the Healthcare Industry*. Conference Paper: Proceedings of the International Conference on Information System.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19 (4), 287–300.
- Marques, F.B. & Silva, J. A. (2012). *A Sustentabilidade das Farmácias e o Medo dos Medicamentos Caros*. Disponível em: <https://www.publico.pt/opiniaojornal/a-sustentabilidade-das-farmacias-e-o-medo-dos-medicamentos-caros-24475497>.
- Mercant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review* 56 (4), 813-829.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30 (1), 11-24.
- Nanni, A. J., Dixon, J. R. & Vollman, T. E. (1992). Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities. *Management Accounting Research* 4 (Fall), 1-19.
- Nicolau, I. (2001). O Conceito de Estratégia. *Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial*.
- Niresh, J. A. & Velnampy, T. (2014). Firm Size and Profitability: A Study of Listed Manufacturing Firms in Sri Lanka. *Business and Management* 9 (4), 57-64.
- Ordem dos Farmacêuticos (2008). *As Mudanças em Farmácia Comunitária*. Disponível em: [http://www.ordemfarmaceuticos.pt/xFiles/scContentDeployer\\_pt/docs/doc2279.pdf](http://www.ordemfarmaceuticos.pt/xFiles/scContentDeployer_pt/docs/doc2279.pdf).



- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research* 10 (4), 363-382.
- Pervan, M. & Višić, J. (2012). Influence of Firm Size on Its Business Success. *Croatian Operational Research Review* 3, 213-223.
- Pharmacia Brasileira (2010). *Desregulamentação: O Furação que Revolveu o Setor Farmacêutico*, em Portugal. Disponível em: [http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/126/025a029\\_entrevista\\_carlos\\_maurAcio\\_barbosa.pdf](http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/126/025a029_entrevista_carlos_maurAcio_barbosa.pdf).
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6 (4), 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prasetyantoko, A. & Parmono, R. (2009). Does Firm Size Matter? An Empirical Study of Firm Performance in Indonesia. *International Research Journal of Business Studies* 2 (2), 87-97.
- Reid, G. C. & Smith, J. A. (2000). The Impact of Contingencies on Management Accounting System Development. *Management Accounting Research* 11 (4), 427-450.
- Shepherd, W.G. (1972). The Elements of Market Structure. *The Review of Economics and Statistics* 54 (1), 25-37.
- Silva, J. F. (2003). A Farmácia Comunitária Sob o Signo das 14 Competências-Chave. *Farmácia Portuguesa* 145, 34-38.
- Silvestre, M. (2006). Desmitificar a Gestão e Adotar Boas Práticas. *Farmácia Portuguesa* 166, 34.
- Simons, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-385.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1/2), 127-143.
- Simons, R. (2000). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal* 12 (1), 49-62.

- Soheilrad, S. & Sofian, S. (2016). A Proposed Model of Mediating Effect of Strategic Management Accounting on the Relationship Between Perceived Environmental Uncertainty and Firm Performance. *International Journal of Research* 4 (1), 231-239.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework. *Management Accounting Research* 23 (3), 171-185.
- Vandenbosh, B. & Huff, S. L. (1997) Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems. *MIS Quarterly* 21 (1), 81–108.
- Ward, P. T, Duray, R., Leong, G. K. & Sum, C.-C. (1995). Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufactures. *Operations Management* 13 (2), 99-115.
- Widener, S. (2007). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32 (7-8), 757-788.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1 – Descrição da Amostra

Seleção da Amostra	N
População-Alvo	442
Nº de farmácias excluídas	(199)
<b>Nº de questionários enviados</b>	<b>243</b>
Nº de questionários respondidos	52
<b>Amostra do questionário</b>	<b>52</b>
Nº de questionários completos	33
Nº de questionário incompletos	19
Questionários excluídos <sup>(a)</sup>	(2)
Dados incompletos <sup>(b)</sup>	(6)
<b>Amostra Final</b>	<b>44</b>
Taxa de Resposta	18,18%

(a) Foram excluídos dois questionários pela impossibilidade de identificar as farmácias inquiridas.

(b) Retiraram-se seis farmácias da amostra pois não apresentavam os dados necessários para mensurar a *performance*.

### Anexo 2 – Perfil dos inquiridos

Cargo desempenhado	N	Idade (a)	Anos de experiência profissional (a)	Antiguidade na farmácia (a)	Género (b)	
					F	M
Diretor Geral/Administrador	35	43,23	19,27	16,23	11	24
Diretor Financeiro	4	45,25	17,75	10,50	1	3
<i>Controller</i>	2	26,50	3,5	1,00	0	2
Outro	11	40,85	16,75	15,25	4	4
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>38,96</b>	<b>14,29</b>	<b>10,74</b>	<b>16</b>	<b>33</b>

(a) Os valores apresentados são as médias das respetivas categorias.

(b) O nº referente ao género não totaliza as 52 respostas, pois três inquiridos não identificaram o seu género.

### Anexo 3 – Análise Fatorial Exploratória (AFE) à variável Estratégia

	<i>Factor Loadings</i>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Serviço ao Cliente</b>			
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	<b>0,717</b>	-0,033	-0,163
Promover alterações no design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	<b>0,810</b>	-0,101	0,100
Proporcionar preços baixos	<b>0,570</b>	0,559	0,020
Oferecer produtos/serviços com características únicas	<b>0,779</b>	-0,084	-0,108
<b>2. Flexibilidade</b>			
Disponibilidade do produto/serviço	-0,075	<b>0,942</b>	0,040
Providenciar entregas rápidas	-0,023	<b>0,809</b>	-0,137
<b>3. Serviço Limitado</b>			
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	0,260	-0,140	<b>-0,746</b>
Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	-0,164	0,292	<b>-0,803</b>
Fazer alterações rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços	0,064	0,071	<b>-0,842</b>
Reduzir os custos de produção	0,010	-0,111	<b>-0,870</b>
<i>Alpha Cronbach</i>			
	0,793	0,609	0,834
<b>% total da variância</b>			
	42,50%	17,38%	11,48%

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de *Kaiser*.

#### Anexo 4 – Análise Fatorial Exploratória (AFE) à variável Envoltente Externa

	<i>Factor Loadings</i>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Hostilidade</b>			
Concorrência pelos preços	<b>0,685</b>	0,122	0,379
Concorrência na diversidade de serviços e produtos comercializados	<b>0,827</b>	-0,220	0,043
Concorrência no acesso a recursos humanos	<b>0,795</b>	0,103	0,286
Concorrência no acesso a fornecedores	<b>0,602</b>	0,485	-0,174
<b>2. Dinamismo</b>			
Envoltente económica	0,164	<b>0,725</b>	-0,022
Envoltente legal	0,007	<b>0,837</b>	0,205
Envoltente política	-0,110	<b>0,785</b>	0,099
<b>3. Imprevisibilidade</b>			
Envoltente tecnológica	0,089	0,180	<b>0,570</b>
As ações desenvolvidas pelos concorrentes da empresa nos últimos três anos	0,291	-0,037	<b>0,764</b>
Gostos e preferências dos consumidores	0,027	0,028	<b>0,927</b>
<i>Alpha Cronbach</i>	0,735	0,681	0,677
<b>% total da variância</b>	31,09%	19,70%	14,68%

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Oblimin* com Normalização de *Kaiser*

### Anexo 5 – Teste de *Kolmogorov-Smirnov*

	N	Estatística de teste (K-S)	Significância Sig. (2 extremidades)
<b>SCG_int</b>	49	0,141	0,016
<b>PEU_host</b>	33	0,149	0,061
<b>PEU_din</b>	33	0,124	0,200
<b>PEU_imprev</b>	33	0,124	0,200
<b>EST_serv</b>	32	0,067	0,200
<b>EST_flex</b>	32	0,200	0,002
<b>EST_lim</b>	32	0,174	0,015
<b>Dimensão</b>	48	0,093	0,200

### Anexo 6 – Teste de Igualdade de Variâncias (Teste de *Levene*)

	Teste de <i>Levene</i> (Z) (p-value)			
	ROA	ROE	Margem EBITDA	Rend. Vendas
<b>PEU_din</b>	0,070 (0,792)	0,9829 (0,415)	2,244 (0,144)	2,785 (0,105)
<b>PEU_imprev</b>	0,052 (0,821)	0,073 (0,789)	0,052 (0,821)	0,199 (0,658)
<b>EST_serv</b>	0,749 (0,394)	0,338 (0,565)	0,043 (0,837)	0,007 (0,933)
<b>Dimensão</b>	1,575 (0,216)	2,795 (0,101)	17,28 <sup>(a)</sup> (0,000)	11,657 <sup>(a)</sup> (0,001)

<sup>(a)</sup>variâncias iguais não assumidas