

## FICHA TÉCNICA

*Título:* Contabilidade de Gestão – Estratégia de Custos e de Resultados – Casos práticos – Volume II

*Autor:* Domingos Ferreira – Coordenador  
Carlos Caldeira  
João Asseiceiro  
João Vieira  
Célia Vicente

*Editor:* Letras e Conceitos, Lda.  
geral.letraseconceitos@gmail.com

Maio de 2016

*Paginação:* Vitor Duarte

*Impressão e acabamento:* Cafilesa - Soluções Gráficas, Lda. - Venda do Pinheiro

*Depósito legal n.º* 407540/16

*ISBN:* 978-989-8823-27-4

A reprodução, total ou parcial, desta obra, por fotocópia ou qualquer outro meio, mecânico ou electrónico, sem prévia autorização dos autores, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infractor.

## ÍNDICE DOS CAPÍTULOS

Introdução ao II Volume	27
<b>IV PARTE</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> Curva da experiência e da aprendizagem	33
<b>CAPÍTULO 14</b> As políticas de formação e de fixação dos preços de venda	77
<b>CAPÍTULO 15</b> Preços de transferência interna	123
<b>CAPÍTULO 16</b> <i>Just-in-time</i> e a gestão de inventários	151
<b>CAPÍTULO 17</b> Gestão de qualidade total	191
<b>CAPÍTULO 18</b> Teoria dos estrangimentos e <i>Throughput Accounting</i> (estrangimentos, limitações, restrições e contingências)	229
<b>V PARTE</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> A tomada de decisão de médio e a longo prazo	293
<b>CAPÍTULO 20</b> Indicadores e modelos de avaliação de performance e de criação de valor	347
<b>CAPÍTULO 21</b> Balanced scorecard e outras aproximações à análise e mensuração de performance	431

**CAPÍTULO 22**

Gestão baseada nas actividades  
*Activity-based management*

491

**CAPÍTULO 23**

Casos de aplicação mais abrangentes

529

**ÍNDICE GERAL**

<b>Índice dos Capítulos</b>	5
<b>Índice Geral</b>	7
<b>Introdução ao II Volume</b>	27
<b>Listagem dos casos práticos por capítulo</b>	29

**IV PARTE****CAPÍTULO 13****CURVA DA EXPERIÊNCIA E DA APRENDIZAGEM**

33

**Introdução**

35

**Caso de aplicação nº 1 -**

Cálculo do efeito da experiência ou da aprendizagem (I)

36

**Caso de aplicação nº 2 -**

Cálculo do efeito da experiência ou da aprendizagem (II)  
- Lançamento de dois produtos

38

**Caso de aplicação nº 3 -**

Cálculo da taxa da aprendizagem e fim do período  
da aprendizagem

41

**Caso de aplicação nº 4 -**

O caso nº 1 revisitado para a aplicação de logaritmos

42

**Caso de aplicação nº 5 -**

A curva da experiência e a determinação do preço  
de venda de uma encomenda

44

**Caso de aplicação nº 6 -**

A curva da experiência como auxiliar de previsão

46

<b>Caso de aplicação nº 7 -</b> A curva da experiência e empresas concorrentes	51
<b>Caso de aplicação nº 8 -</b> Determinação do nível da aprendizagem	55
<b>Caso de aplicação nº 9 -</b> A curva da experiência e a gestão estratégica de custos (I)	59
<b>Caso de aplicação nº 10 -</b> A curva da experiência e a gestão estratégica de custos (II): o controlo orçamental	63
<b>Caso de aplicação nº 11 -</b> A curva da aprendizagem	67
<b>Caso de aplicação nº 12 -</b> A curva da aprendizagem e experiência e a fixação do preço de venda	69
<b>Caso de aplicação nº 13 -</b> A curva da aprendizagem e experiência e a formação do custo padrão	71
<b>Caso de aplicação nº 14 -</b> Importância da curva da aprendizagem e experiência	72
<b>Caso de aplicação nº 15 -</b> Limitações da curva da aprendizagem e experiência	74
<b>CAPÍTULO 14</b> <b>AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO E DE FIXAÇÃO</b> <b>DOS PREÇOS DE VENDA</b>	77
<b>Introdução</b>	81
<b>Caso de aplicação nº 1 -</b> A procura e a elasticidade	82
<b>Caso de aplicação nº 2 -</b> A equação da procura	83
<b>Caso de aplicação nº 3 -</b> A formação e a fixação dos preços baseadas na teoria económica (I)	84

<b>Caso de aplicação nº 4 -</b> A formação e a fixação de preços baseadas na teoria económica (II)	86
<b>Caso de aplicação nº 5 -</b> A formação e a fixação de preços baseadas na teoria económica (III)	91
<b>Caso de aplicação nº 6 -</b> A formação e a fixação de preços com base na procura	93
<b>Caso de aplicação nº 7 -</b> A fixação de preço de venda com aplicação de uma margem de lucro ( <i>mark-up</i> ) sobre o custo total (I)	95
<b>Caso de aplicação nº 8 -</b> A fixação de preço de venda com aplicação de uma margem de lucro ( <i>mark-up</i> ) sobre o custo total (II)	96
<b>Caso de aplicação nº 9 -</b> A fixação de preço de venda e o custo variável (ou marginal) e o ponto crítico das vendas	99
<b>Caso de aplicação nº 10 -</b> A fixação de preço de venda e o custo variável (ou marginal)	100
<b>Caso de aplicação nº 11 -</b> A fixação do preço de venda com base no preço mínimo	102
<b>Caso de aplicação nº 12 -</b> A fixação do preço de venda num contexto de factores limitadores ou de constrangimentos	103
<b>Caso de aplicação nº 13 -</b> O que é o custeio com base no ciclo de vida ( <i>life-cycle costing</i> )	105
<b>Caso de aplicação nº 14 -</b> O custo esperado de um novo produto e o ciclo de vida	110
<b>Caso de aplicação nº 15 -</b> O custeio com base no ciclo de vida e a fixação de preço de venda	110
<b>Caso de aplicação nº 16 -</b> Cálculo do custo-alvo ( <i>target cost</i> )	112

<b>Caso de aplicação nº 17 -</b> Cálculo do custo-alvo ( <i>target cost</i> ) e diferença para o custo estimado ( <i>target cost gap</i> )	112
<b>Caso de aplicação nº 18 -</b> A fixação do preço de venda para lançamento de um produto novo	113
<b>Caso de aplicação nº 19 -</b> Escolha múltipla (I)	115
<b>Caso de aplicação nº 20 -</b> Escolha múltipla (II)	116
<b>Caso de aplicação nº 21 -</b> Escolha múltipla (III)	117
<b>Caso de aplicação nº 22 -</b> Escolha múltipla (IV)	118
<b>Caso de aplicação nº 23 -</b> Escolha múltipla (V)	119
<b>Caso de aplicação nº 24 -</b> Escolha múltipla (VI)	119
<b>Caso de aplicação nº 25 -</b> Escolha múltipla (VII)	120
<b>Caso de aplicação nº 26 -</b> Escolha múltipla (VIII)	121
<b>CAPÍTULO 15</b>	
<b>PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA</b>	123
<b>Introdução</b>	125
<b>Caso de Aplicação nº 1 -</b> O que são preços de transferência interna?	126
<b>Caso de Aplicação nº 2 -</b> Porque é que os preços de transferência interna são importantes?	127
<b>Caso de aplicação nº 3 -</b> Os preços de transferência interna baseados no preço de mercado. Vantagens e desvantagens.	127

<b>Caso de aplicação nº 4 -</b> O preço de transferência mínimo. Importância da existência de capacidade excessiva ou ociosa.	128
<b>Caso de Aplicação nº 5 -</b> Os preços de transferência interna e a repartição dos resultados por divisões ou subsidiárias (I).	129
<b>Caso de Aplicação nº 6 -</b> Os preços de transferência interna e a repartição dos resultados por divisões ou subsidiárias (II).	130
<b>Caso de Aplicação nº 7-</b> Preços de transferência no contexto de uma organização divisionalizada, com autonomia para as divisões: baseados no mercado, no custo marginal ou negociados?	131
<b>Caso de aplicação nº 8 -</b> Preços de transferência entre duas subsidiárias do mesmo grupo: baseados no mercado ou negociados?	135
<b>Caso de aplicação nº 9 -</b> Preços de transferência entre divisões do mesmo grupo: baseados no mercado ou no custo total?	139
<b>Caso de aplicação nº 10 -</b> Preços de transferência entre divisões internacionais do mesmo grupo e implicações na situação da empresa-mãe.	140
<b>Caso de aplicação nº 11 -</b> Preços de transferência: informação gerada pelas empresas para tomada de decisão	142
<b>Caso de aplicação nº 12 -</b> Escolha múltipla (I)	147
<b>Caso de aplicação nº 13 -</b> Escolha múltipla (II)	148
<b>Caso de aplicação nº 14 -</b> Escolha múltipla (III)	149

<b>CAPÍTULO 16</b>	
<b>JUST-IN-TIME E A GESTÃO DE INVENTÁRIOS</b>	151
<b>Introdução</b>	153
<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> Os inventários e a evolução da Contabilidade de Gestão	154
<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> Relatório sobre o JIT- <i>Just-in-time</i>	158
<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> Os sistemas de Contabilidade de Gestão e o meio envolvente JIT	161
<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> Implicações do JIT e das novas tecnologias nos sistemas de custeio e de controlo de custos e nos sistemas de informação de gestão	164
<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> O JIT e o sistema da Quantidade Económica a Encomendar	164
<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> Variantes ou métodos do <i>Backflush Accounting</i> ou <i>Backflush Costing</i>	165
<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> O MRP – <i>Materials Requirements Planning</i> e a gestão económica dos inventários	169
<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> A gestão económica dos inventários (I)	171
<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> A gestão económica dos inventários (II)	172
<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> A gestão económica dos inventários (III)	173
<b>Caso de aplicação nº 11 –</b> A gestão económica dos inventários e a introdução do <i>stock</i> de segurança ou de protecção	179
<b>Caso de aplicação nº 12 –</b> A gestão económica dos inventários com <i>stock</i> de segurança ou de protecção (I)	182

<b>Caso de aplicação nº 13 –</b> A gestão económica dos inventários com <i>stock</i> de segurança ou de protecção (II)	185
<b>CAPÍTULO 17</b>	
<b>GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL</b>	191
<b>Introdução</b>	193
<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> Memorando sobre a qualidade total	194
<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> A gestão da qualidade e estratégia de custos	196
<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> Implementação de procedimentos no sentido da gestão da qualidade total	201
<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> Classificação e análise dos custos da qualidade	205
<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> Comportamento dos custos da qualidade	210
<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> Consequências das melhorias nas práticas de gestão nos custos da qualidade	212
<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> A gestão da qualidade total e o sistema de custeio-padrão	217
<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> A gestão da qualidade total e a política SIX SIGMA (Seis Sigmas)	218
<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> SIX SIGMA: Implementação e factores-chave para o sucesso	221
<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> SIX SIGMA e as empresas de serviços de telecomunicações	223
<b>Caso de Aplicação nº 11 –</b> A Qualidade Total e a Teoria da Optimização tradicional	226

## CAPÍTULO 18

### TEORIA DOS CONSTRANGIMENTOS E *THROUGHPUT ACCOUNTING* (CONSTRANGIMENTOS, LIMITAÇÕES, RESTRIÇÕES E CONTINGÊNCIAS)

<b>Introdução</b>	229
<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> <i>Throughput accounting</i> (I)	233
<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> <i>Throughput accounting</i> (II)	239
<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> <i>Throughput accounting</i> (III)	240
<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> <i>Throughput accounting</i> (IV)	241
<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> <i>Throughput accounting</i> (V)	242
<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> <i>Throughput accounting</i> – Gestão de Restrições (I)	244
<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> <i>Throughput accounting</i> – Gestão de Restrições (II)	247
<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> <i>Throughput accounting</i> e o Custeio Variável (I)	249
<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> <i>Throughput accounting</i> e o Custeio Variável (II)	250
<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> Limitações na capacidade produtiva e preço de venda a considerar	255
<b>Caso de aplicação nº 11 –</b> A Teoria das Contingências e a Contabilidade de Gestão	258
<b>Caso de aplicação nº 12 –</b> A Teoria das Contingências e os Sistemas da Contabilidade de Gestão e de Controlo	259

<b>Caso de aplicação nº 13 –</b> <i>Throughput accounting</i> e a planificação da produção face a constrangimentos em recursos	261
<b>Caso de aplicação nº 14 –</b> Limitações à produção com um único factor (I)	262
<b>Caso de aplicação nº 15 –</b> Limitações à produção com um único factor (II)	263
<b>Caso de aplicação nº 16 –</b> Limitações à produção com um único factor (III)	265
<b>Caso de aplicação nº 17 –</b> Factores de limitação e os custos de oportunidade	268
<b>Caso de aplicação nº 18 –</b> As decisões sobre combinações de produção e vendas: limitações com múltiplos factores e programação linear – introdução	270
<b>Caso de aplicação nº 19 –</b> As decisões sobre combinações de produção e vendas: limitações com múltiplos factores e programação linear – o caso de dois factores (I)	271
<b>Caso de aplicação nº 20 –</b> As decisões sobre combinações de produção e vendas: limitações com múltiplos factores e programação linear – o caso de dois factores (II)	275
<b>Caso de aplicação nº 21 –</b> As decisões sobre combinações de produção e vendas: limitações com múltiplos factores e programação linear – dois factores (III). Dois produtos e três departamentos.	277
<b>Caso de aplicação nº 22 –</b> Identificação de estrangulamentos no processo de produção	281
<b>Caso de aplicação nº 23 –</b> Plano de Optimização da Produção	282
<b>Caso de aplicação nº 24 –</b> Capacidades e constrangimentos	283
<b>Caso de aplicação nº 25 –</b> Resposta múltipla (I)	285

<b>Caso de aplicação nº 26 –</b> Resposta múltipla (II)	286
<b>Caso de aplicação nº 27 –</b> Resposta múltipla (III)	287
<b>Caso de aplicação nº 28 –</b> Resposta múltipla (IV)	288

## V PARTE

### CAPÍTULO 19

#### A TOMADA DE DECISÃO DE MÉDIO E A LONGO PRAZO 293

##### Introdução 297

<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> A tomada de decisão perante alternativas: projectos mutuamente exclusivos com igual período de vida útil – <i>cash flow</i> diferencial e taxa de indiferença	298
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> A tomada de decisão perante alternativas: projectos mutuamente exclusivos com períodos de vida útil diferentes – análise de sensibilidade	300
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> Seleção de projectos num contexto de racionamento de capital: o Índice de Rendibilidade do Projecto (IRP). Taxa Interna de Rendibilidade Modificada (MIRR)	302
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> Análise e decisão referente a um contrato de fornecimento com implicações a médio prazo. Análise da sensibilidade das variáveis relevantes para um processo de negociação de condições	304
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> Análise de alternativas: produzir ou subcontratar? Análise e decisão referente à substituição de equipamentos dentro do respectivo período de vida útil	306
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> Árvores de Decisão: Introdução	310
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> Árvores de Decisão (I): de trás para a frente	312
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> Árvores de Decisão (II): Sucesso ou Insucesso em concurso internacional	314
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> Árvores de Decisão (III): Compra ou Locação	316
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> Árvores de decisão (IV): Redesenho de produtos	321
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 11 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: valor esperado ( <i>estimated value</i> ), maximin ou de Wald, maximax ou de Hurwicz, minimax ou de Savage ou matriz de arrependimento e de Laplace.	324
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 12 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: o valor esperado	327
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 13 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: MINIMAX ou matriz de arrependimento	328
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 14 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: a empresa SERPAGRO (I)	330
---	-----

<b>Caso de aplicação nº 15 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: a empresa SERPAGRO (II)	335
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 16 –</b> Critérios de decisão em ambiente de incerteza: a escolha sobre preços de venda	335
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 17 –</b> Factores qualitativos que influenciam na tomada de decisão	338
--	-----

<b>Caso de aplicação nº 18 –</b> O custo do capital: cálculo e particularidades.	340
---	-----

<b>CAPÍTULO 20</b>	
<b>INDICADORES E MODELOS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE E DE CRIAÇÃO DE VALOR</b>	347
<b>Introdução</b>	351
<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> Os indicadores de performance orientados para os resultados	363
<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> SVA - <i>Shareholder value analysis</i> (análise do valor accionista)	365
<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> O rendimento residual(RR): introdução	367
<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> O rendimento residual (RR) e a análise de investimentos	369
<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> O rendimento residual (RR) e o VAL – valor actual líquido	369
<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> O rendimento residual (RR) e retorno do investimento (ROI) (I)	371
<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> O rendimento residual (RR) e retorno do investimento (ROI) (II)	371
<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> O rendimento residual (RR) e retorno do investimento (ROI) (III)	372
<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> O rendimento residual (RR) e retorno do investimento (ROI) (IV)	375
<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> O EVA – <i>Economic Value Added</i> e a sua origem no rendimento residual	377
<b>Caso de aplicação nº 11 –</b> Do rendimento residual ao EVA – <i>Economic Value Added</i> : razões para ajustamentos aos valores da contabilidade financeira	378

<b>Caso de aplicação nº 12 –</b> Do rendimento residual ao EVA – <i>Economic Value Added</i> : ajustamentos mais comuns aos valores da contabilidade financeira	379
<b>Caso de aplicação nº 13 –</b> O NOPAT em detalhe	381
<b>Caso de aplicação nº 14 –</b> O EVA – <i>Economic Value Added</i> : os ajustamentos necessários para o cálculo do EVA (I)	382
<b>Caso de aplicação nº 15 –</b> O EVA – <i>Economic Value Added</i> : os ajustamentos necessários para o cálculo do EVA (II)	384
<b>Caso de aplicação nº 16 –</b> Quais os benefícios e os problemas apresentados pelos modelos de Resultado Económico (EP – <i>Economic Profit</i> ), em especial, o EVA?	387
<b>Caso de aplicação nº 17 –</b> O EVA – Tópicos procurados na pesquisa empírica	389
<b>Caso de aplicação nº 18 –</b> O EVA – <i>Economic Value Added</i> como métrica de desempenho organizacional	390
<b>Caso de aplicação nº 19 –</b> O EVA e os novos projectos de investimento: consistência com o VAL – valor actual líquido	391
<b>Caso de aplicação nº 20 –</b> O EVA – <i>Economic Value Added</i> e o CVA – <i>Cash Flow Added</i>	392
<b>Caso de aplicação nº 21 –</b> O CVA – <i>Cash Value Added</i> e o REVA – <i>Refined Value Added</i>	396
<b>Caso de aplicação nº 22 –</b> EM - <i>Economic Margin</i>	398
<b>Caso de aplicação nº 23 –</b> CFROI – <i>Cash Flow Return on Investment</i> : Caso de Desenvolvimento Conceptual – Empresa XYZ	399
<b>Caso de aplicação nº 24 –</b> CFROI – Caso CIFORMAT	408



<b>Caso de aplicação n° 25 -</b> CFROI Simplificado ou ROGI - <i>Return On Gross Investment</i>	414
<b>Caso de aplicação n° 26 -</b> CFROI e <i>Economic Margin</i>	416
<b>Caso de aplicação n° 27 -</b> Os Fluxos Livres de Tesouraria ( <i>Free Cash Flows</i> ) e o EVA - <i>Economic Value Added</i>	418
<b>Caso de aplicação n° 28 -</b> O ROA - <i>Return on Assets</i> (Retorno dos Activos)	424
<b>QUESTÕES DE RESPOSTA MÚLTIPLA</b>	
<b>Caso de aplicação n° 29 -</b> ROI e RR - Rendimento residual (I)	425
<b>Caso de aplicação n° 30 -</b> ROI e RR - Rendimento residual (II)	426
<b>Caso de aplicação n° 31 -</b> EVA	426
<b>Caso de aplicação n° 32 -</b> CFROI: Operacional e de Transacção e o valor das cotações das acções das empresas	427
<b>CAPÍTULO 21</b>	
<b>BALANCED SCORECARD E OUTRAS APROXIMAÇÕES À ANÁLISE E MENSURAÇÃO DE PERFORMANCE</b>	
<b>Introdução</b>	431
<b>Caso de aplicação n° 1 -</b> Estudo sobre o BSC - <i>Balanced Scorecard</i> e o resultado	443
<b>Caso de aplicação n° 2 -</b> <i>Balanced Scorecard</i> - Comparação da performance de dois produtos: novo e existente	446
<b>Caso de aplicação n° 3 -</b> <i>Balanced Scorecard</i> (BSC): Aplicação a uma companhia de aviação do segmento <i>low cost</i> (I)	448

<b>Caso de aplicação n° 4 -</b> <i>Balanced Scorecard</i> (BSC): Aplicação às companhias de aviação do segmento <i>low cost</i> no espaço europeu (II)	449
<b>Caso de aplicação n° 5 -</b> <i>Balanced Scorecard</i> e o pensamento da gestão para a análise e mensuração da performance	452
<b>Caso de aplicação n° 6 -</b> <i>Balanced Scorecard</i> : Indicação de métricas com base nos objectivos/metasp	454
<b>Caso de aplicação n° 7 -</b> Modelo de Fitzgerald e Moon ( <i>Building Blocks model</i> )	455
<b>Caso de aplicação n° 8 -</b> Modelo de Fitzgerald e Moon ( <i>Building Blocks model</i> ): operações de uma cadeia de restaurantes	458
<b>Caso de aplicação n° 9 -</b> Modelo de Fitzgerald e Moon ( <i>Building Blocks model</i> ): organizações de serviço público	459
<b>Caso de aplicação n° 10 -</b> A pirâmide da performance, de Lynch e Cross	461
<b>Caso de aplicação n° 11 -</b> O prisma da performance: em que consistem as cinco faces do prisma?	463
<b>Caso de aplicação n° 12 -</b> O prisma da performance: Qual é a relação entre estratégias, processos e capacidades como faces laterais do prisma?	465
<b>Caso de aplicação n° 13 -</b> O prisma da performance: Qual é a relação entre a gestão de processos do prisma e a cadeia de valor de Porter?	466
<b>Caso de aplicação n° 14 -</b> Qual é a ligação entre o prisma da performance e os 7 S da McKinsey?	467
<b>Caso de aplicação n° 15 -</b> O prisma da performance e as companhias aéreas	467

<b>Caso de aplicação nº 16 –</b> Segurança Social	471	<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> O ABM e o Rácio da Margem de Contribuição/Vendas	519
<b>QUESTÕES DE RESPOSTA MÚLTIPLA</b>		<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> A gestão baseada nas actividades (ABM) e a utilização de outros instrumentos estratégicos: TQM, Six Sigma, BPR - <i>Business Process Reengineering/Redesign</i> e BPI - <i>Business Process Improvement</i>	525
<b>Caso de aplicação nº 17 –</b> <i>Balanced Scorecard</i>	487	<b>CAPÍTULO 23</b> <b>CASOS DE APLICAÇÃO MAIS ABRANGENTES</b>	529
<b>Caso de aplicação nº 18 –</b> Modelo de Fitzgerald e Moon ( <i>Building Blocks model</i> ) – Resposta múltipla (I)	487	<b>Introdução</b>	531
<b>Caso de aplicação nº 19 –</b> Modelo de Fitzgerald e Moon ( <i>Building Blocks model</i> ) – Resposta múltipla (II)	488	<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> A relevância da Contabilidade de Gestão: relevância perdida	532
<b>CAPÍTULO 22</b> <b>GESTÃO BASEADA NAS ACTIVIDADES</b> <b>ACTIVITY-BASED MANAGEMENT</b>	491	<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> A relevância da Contabilidade de Gestão: relevância recuperada ( <i>regained</i> )	538
<b>Introdução</b>	493	<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> A relevância do sistema de custos padrões e análise de desvios	540
<b>Caso de aplicação nº 1 –</b> <i>Activity-Based Budgeting</i> (ABB)	494	<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> Processo de fabricação conjunta e preços de transferência	545
<b>Caso de aplicação nº 2 –</b> <i>Activity-Based Costing</i> (ABC) e <i>Activity-Based Management</i> (ABM)	496	<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> Comportamento dos custos e o custo-alvo ( <i>target cost</i> )	547
<b>Caso de aplicação nº 3 –</b> A gestão baseada nas actividades (ABM) e a conquista de novos clientes	499	<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> O e-commerce (comércio electrónico)	549
<b>Caso de aplicação nº 4 –</b> Empresa NewTech e a Gestão Baseada nas Actividades (ABM)	501	<b>Caso de aplicação nº 7 –</b> Inventários: Alternativas – do meio envolvente tradicional ao ambiente da produção com tecnologia avançada	551
<b>Caso de aplicação nº 5 –</b> Orçamento baseado nas actividades (ABB) e a introdução de equações de custos	511	<b>Caso de aplicação nº 8 –</b> Contabilidade de gestão ambiental	554
<b>Caso de aplicação nº 6 –</b> O orçamento baseado nas actividades (ABB) e a fixação de preços ( <i>ABC Pricing</i> )	517	<b>Caso de aplicação nº 9 –</b> Técnicas de contabilidade de gestão ambiental	561
		<b>Caso de aplicação nº 10 –</b> Qual é a importância dos ciclos de vida mais curtos para a estratégia competitiva?	566

<b>Caso de aplicação nº 11 -</b> O que representa a expressão CIM?	566
<b>Caso de aplicação nº 12 -</b> Factores críticos de sucesso e a internacionalização	567
<b>Caso de aplicação nº 13 -</b> O novo meio envolvente dos negócios e a contabilidade de gestão. Quais são os tópicos de maior relevância? É importante a função do custeio-padrão?	580
<b>Caso de aplicação nº 14 -</b> O problema do custo do capital	583
<b>Caso de aplicação nº 15 -</b> Fundos gerados pelos negócios e objectivos e prioridades dos gestores "versus" accionistas	587
<b>Caso de aplicação nº 16 -</b> Resposta múltipla	589

**Dedicatória**  
Às nossas famílias