

FICHA TÉCNICA

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

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

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

Março de 2017

Paginação: Luís Pamplona

Impressão e acabamento: ARTIPOL - ARTES TIPOGRÁFICAS, LDA.

Depósito legal n.º 423481/17

ISBN: 978-989-8823-16-8

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

ÍNDICE DOS CAPÍTULOS

Introdução ao I Volume 27

I PARTE

CAPÍTULO 1

Introdução à Contabilidade de Gestão 33

CAPÍTULO 2

Conceitos básicos de Custos 75

CAPÍTULO 3

O problema da atribuição e da imputação dos gastos indirectos 137

II PARTE

CAPÍTULO 4

Sistemas de custeio 177

CAPÍTULO 5

Métodos de apuramento de custos e produção conjunta 217

CAPÍTULO 6

O Método dos Centros de Análise 289

CAPÍTULO 7

Custeio Baseado nas Actividades (CBA)
Activity-Based Costing (ABC) 333

CAPÍTULO 8TDABC – *Time-Driven Activity-Based Costing* 393**III PARTE****CAPÍTULO 9**Análise Custo-Volume-Resultado
O Modelo CVR 419**CAPÍTULO 10**

Sistema de Custeio-Padrão 467

CAPÍTULO 11

Gestão Orçamental 549

CAPÍTULO 12Orçamento de Base Zero e Outras Técnicas Orçamentais
Zero-Base Budgeting 591**ÍNDICE GERAL**

Índice dos Capítulos	5
Índice Geral	7
Introdução ao I Volume	27
Listagem dos casos práticos por capítulo	29

I PARTE**CAPÍTULO 1****INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE DE GESTÃO** 33

Introdução 37

Caso de aplicação nº 1 –
Contabilidade de Gestão Estratégica 38**Caso de aplicação nº 2 –**
A Nova Contabilidade de Gestão 41**Caso de aplicação nº 3 –**
O novo papel dos responsáveis pela Contabilidade de Gestão 44**Caso de aplicação nº 4 –**
A Contabilidade de Gestão e o Sector Público 45**Caso de aplicação nº 5 –**
BPR – *Business Process Reengineering e Redesign*:
Reengenharia de Processos de Negócios e a Gestão Es-
tratégica dos Custos e dos Negócios 48**Caso de aplicação nº 6 –**
A Cadeia de Valor (*Value Chain*) 50**Caso de aplicação nº 7 –**
Benchmarking: Abordagem introdutória 52**Caso de aplicação nº 8 –**
Benchmarking: Estádios ou fases para a sua implementação 55

Caso de aplicação nº 9 - <i>Benchmarking: Tipos de benchmarking</i>	55
Caso de aplicação nº 10 - <i>Benchmarking e o processo estratégico das organizações</i>	57
Caso de aplicação nº 11 - <i>Benchmarking: Supermercados</i>	59
Caso de aplicação nº 12 - <i>O benchmarking nas Organizações do Sector Público</i>	60
Caso de aplicação nº 13 - <i>Outsourcing: Abordagem introdutória</i>	62
Caso de aplicação nº 14 - <i>Outsourcing: Quais são as razões da tendência crescente para a utilização do outsourcing?</i>	63
Caso de aplicação nº 15 - <i>Outsourcing: Fases para a implementação de uma estratégia de outsourcing com sucesso</i>	64
Caso de aplicação nº 16 - <i>Outsourcing de uma actividade desenvolvida no interior da empresa</i>	67
Caso de aplicação nº 17 - <i>Outsourcing: sustentabilidade das relações entre o cliente e o fornecedor</i>	68
Caso de aplicação nº 18 - <i>Potencial decisão de outsourcing de componentes</i>	70
Caso de aplicação nº 19 - <i>Importância da divisionalização (descentralização)</i>	71
CASOS DE RESPOSTA MÚLTIPLA	
Caso de aplicação nº 20 - <i>Organizações sem fins lucrativos: Resposta múltipla (I)</i>	72
CAPÍTULO 2	
CONCEITOS BÁSICOS DE CUSTOS	75
Introdução	79
Caso de aplicação nº 1 - <i>CIPA - Custo Industrial dos Produtos Acabados e CIPV - Custo Industrial dos Produtos Vendidos (I)</i>	80
Caso de aplicação nº 2 - <i>CIPA e CIPV - Demonstração dos Resultados por Funções (II)</i>	84

Caso de aplicação nº 3 - <i>CIPA - Custo Industrial dos Produtos Acabados e CIPV - Custo Industrial dos Produtos Vendidos (III)</i>	88
Caso de aplicação nº 4 - <i>CIPA e CIPV - Demonstração dos Resultados por Natureza e por Funções (IV)</i>	90
Caso de aplicação nº 5 - <i>Custos de oportunidade e custos relevantes</i>	93
Caso de aplicação nº 6 - <i>Custos relevantes</i>	96
Caso de aplicação nº 7 - <i>Custos relevantes: pressupostos</i>	97
Caso de aplicação nº 8 - <i>Custos de oportunidade</i>	98
Caso de aplicação nº 9 - <i>Custos de oportunidade, custos relevantes e custos não recuperáveis (sunk costs)</i>	99
Caso de aplicação nº 10 - <i>Unidades de custeio: introdução</i>	103
Caso de aplicação nº 11 - <i>Unidades de custeio e as empresas e organizações de serviços: empresa de distribuição</i>	105
Caso de aplicação nº 12 - <i>Separação das componentes variáveis e fixas, nos custos semifixos ou semivariáveis: método da diferença entre os níveis máximo e mínimo da actividade (high-low method)</i>	111
Caso de aplicação nº 13 - <i>Separação das componentes variáveis e fixas, nos custos semifixos ou semivariáveis</i>	113
Caso de aplicação nº 14 - <i>Separação das componentes variáveis e fixas, nos custos semifixos ou semivariáveis: utilização da regressão linear (com e sem ajustamento à inflação)</i>	114
Caso de aplicação nº 15 - <i>Comportamento dos custos e utilização de incentivos</i>	120
Caso de aplicação nº 16 - <i>Comportamento dos custos e o nível de actividade</i>	122
Caso de aplicação nº 17 - <i>Comportamento dos custos com a existência de "saltos" (step-up) nos custos fixos</i>	123

Caso de aplicação nº 18 - Comportamento dos custos e gestão de divisões no interior de um grupo empresarial	125
Caso de aplicação nº 19 - Imputação ou absorção dos gastos indirectos de fabrico	126
Caso de aplicação nº 20 - Sobre ou sub-imputação ou absorção dos gastos indirectos de fabrico	127
CASOS DE ESCOLHA MÚLTIPLA	
Caso de aplicação nº 21 - Escolha múltipla (I)	129
Caso de aplicação nº 22 - Escolha múltipla (II)	130
Caso de aplicação nº 23 - Escolha múltipla (III)	131
Caso de aplicação nº 24 - Escolha múltipla (IV)	131
Caso de aplicação nº 25 - Escolha múltipla (V)	132
Caso de aplicação nº 26 - Escolha múltipla (VI)	132
Caso de aplicação nº 27 - Escolha múltipla (VII)	133
Caso de aplicação nº 28 - Escolha múltipla (VIII)	133
Caso de aplicação nº 29 - Escolha múltipla (IX)	134
CAPÍTULO 3	
O PROBLEMA DA ATRIBUIÇÃO E DA IMPUTAÇÃO DOS GASTOS INDIRECTOS	137
Introdução	139
Caso de aplicação nº 1 - A repartição dos custos indirectos com prestações recíprocas ou cruzadas: métodos mais utilizados	139
Caso de aplicação nº 2 - A repartição dos custos indirectos entre centros principais e um centro auxiliar	140

Caso de aplicação nº 3 - A repartição dos custos indirectos entre centros principais e centros auxiliares	143
Caso de aplicação nº 4 - A repartição dos custos indirectos e cálculo dos valores das prestações recíprocas ou cruzadas entre centros de custos principais e auxiliares: o método algébrico, o método das relações ou das repartições sucessivas entre centros e o método matricial	147
Caso de aplicação nº 5 - A repartição dos custos indirectos: rateio directo	153
Caso de aplicação nº 6 - Hotel Merrytime	155
Caso de aplicação nº 7 - Correlação e regressão e a sua utilidade na imputação de gastos indirectos	160
Caso de aplicação nº 8 - O cálculo matricial: prestações recíprocas múltiplas	164

II PARTE

CAPÍTULO 4	
SISTEMAS DE CUSTEIO	177
Introdução	179
Caso de aplicação nº 1 - Imputação dos gastos indirectos de produção aos (ou absorção pelos) produtos	180
Caso de aplicação nº 2 - Sistemas de custeio total e racional de imputação dos gastos gerais de fabrico fixos	181
Caso de aplicação nº 3 - Sistemas de custeio total e variável ou marginal (I)	183
Caso de aplicação nº 4 - Sistemas de custeio total e variável ou marginal (II)	188
Caso de aplicação nº 5 - Sistemas de custeio total e variável ou marginal (III)	194
Caso de aplicação nº 6 - Sistemas de custeio racional de absorção e de custeio variável ou marginal (I)	196

Caso de aplicação n.º 7 - Sistemas de custeio racional e variável ou marginal (II)	200
Caso de aplicação n.º 8 - Sistemas de custeio racional e variável ou marginal (III)	203
Caso de aplicação n.º 9 - Sistemas de custeio racional e variável ou marginal (IV): "gestão" de resultados	205
Caso de aplicação n.º 10 - Sistemas de custeio racional e variável ou marginal (V): variações sazonais na procura do mercado	208
Caso de aplicação n.º 11 - Fórmulas de custeio: FIFO (<i>first in-first out</i>) e custo médio ponderado	211
CAPÍTULO 5 MÉTODOS DE APURAMENTO DE CUSTOS E PRODUÇÃO CONJUNTA	217
Introdução	221
I - CASOS DE APLICAÇÃO AO MÉTODO DIRECTO OU DE CUSTOS POR ENCOMENDA OU POR ORDEM DE PRODUÇÃO	
Caso de aplicação n.º 1 - Contabilização em sistema duplo contabilístico, controlo das ordens de produção e demonstração dos resultados	222
Caso de aplicação n.º 2 - Contabilização em sistema duplo misto, controlo das ordens de produção e demonstração dos resultados	228
Caso de aplicação n.º 3 - Contabilização em sistema monista radical, controlo das ordens de produção e demonstração dos resultados	232
II - CASOS DE APLICAÇÃO AO MÉTODO INDIRECTO OU DE CUSTOS POR PROCESSOS OU FASES	
Caso de aplicação n.º 4 - Cálculo dos custos da produção acabada da fase 1 e das EF - Existências Finais [PVF - Produtos em Vias de Fabrico]. Cálculo de perdas normais e de perdas anormais, utilizando o critério valorimétrico FIFO	240

Caso de aplicação n.º 5 - Cálculo do custo unitário da produção utilizando o critério valorimétrico do custo médio ponderado	242
Caso de aplicação n.º 6 - Cálculo dos custos da produção acabada das duas fases (processos). Cálculo de perdas normais, de perdas anormais, do ganho anormal e do valor residual	245
Caso de aplicação n.º 7 - Cálculo em cada uma das fases do Custo da produção acabada e das Existências Finais de Produtos em Vias de Fabrico. Cálculo de perdas normais e de perdas anormais. A existência do subproduto. O critério do valor de venda da produção para repartição dos custos conjuntos. O critério do lucro nulo. Demonstração dos resultados	250
Caso de aplicação n.º 8 - Cálculo dos custos de produção unitários dos produtos principais, do subproduto e do resíduo, utilizando, respectivamente, o critério do valor de venda no ponto de separação, o critério do lucro nulo e o critério do custo nulo	257
Caso de aplicação n.º 9 - Cálculo dos custos da produção acabada das duas fases e das EF - Existências Finais [PVF - Produtos em Vias de Fabrico]. Cálculo de perdas normais e de perdas anormais. Critério valorimétrico - FIFO	261
Caso de aplicação n.º 10 - Recalcular todo o caso prático n.º 9, mas utilizando o critério valorimétrico do custo médio ponderado	265
III - CASOS DE APLICAÇÃO AO REGIME DA PRODUÇÃO CONJUNTA	
Caso de aplicação n.º 11 - Cálculo dos custos de produção unitários de cada produto, utilizando o método do valor de venda no ponto de separação	270
Caso de aplicação n.º 12 - A determinação do custo industrial unitário de cada produto e subproduto, utilizando o critério do valor de venda da produção no ponto de separação	272
Caso de aplicação n.º 13 - Articulação do método indirecto com a produção conjunta utilizando o critério do valor de venda da produção	278

Caso de aplicação nº 14 - Vender no ponto de separação ou continuar?	282
Caso de aplicação nº 15 - Ponto de separação e evolução posterior	284
CAPÍTULO 6 O MÉTODO DOS CENTROS DE ANÁLISE	289
Introdução	291
Caso de aplicação nº 1 - Mapas dos custos industriais	293
Caso de aplicação nº 2 - Prestações recíprocas e repartição dos custos pelos produtos	295
Caso de aplicação nº 3 - Repartição dos custos pelos produtos, Demonstração dos Resultados e lançamentos em T's do Razão	298
Caso de aplicação nº 4 - Repartição dos custos pelos produtos, Demonstração dos Resultados e lançamentos em T's do Razão	306
Caso de aplicação nº 5 - Mapas de apuramento dos custos de transformação, dos custos de produção e Demonstração dos Resultados	314
Caso de aplicação nº 6 - Mapas de apuramento dos custos dos centros auxiliares e principais, das respectivas unidades de custeio, de imputação e das unidades de obra. Mapas de apuramento dos custos de produção e Demonstração dos Resultados	317
Caso de aplicação nº 7 - Método dos Centros de Análise: principais etapas e problemas	329
CAPÍTULO 7 CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES (CBA) ACTIVITY-BASED COSTING (ABC)	333
Introdução	337
Caso de aplicação nº 1 - Aproximação baseada nas actividades	340
Caso de aplicação nº 2 - O Custeio Tradicional e o ABC: uma primeira avaliação	342

Caso de aplicação nº 3 - O sistema de custeio ABC - uma aproximação simples	346
Caso de aplicação nº 4 - Custeio Tradicional ou ABC?	347
Caso de aplicação nº 5 - O método ABC: introdução ao problema dos múltiplos produtos	349
Caso de aplicação nº 6 - Problemas associados ao sistema de custeio por absorção e aproximação ao ABC para os ultrapassar	352
Caso de aplicação nº 7 - Aplicação do ABC a empresa industrial com diferentes volumes de produção entre os produtos	354
Caso de aplicação nº 8 - Aplicação do ABC a empresa industrial com produtos heterogéneos e com diferentes volumes de produção	358
Caso de aplicação nº 9 - Aproximação alternativa ao ABC - Com base em rácios de utilização em vez das taxas de <i>cost drivers</i>	364
Caso de aplicação nº 10 - O ABC e as organizações de serviços	369
Caso de aplicação nº 11 - ABC e os serviços: empresa de publicidade	372
Caso de aplicação nº 12 - ABC "versus" Absorção: a subsidiação entre produtos	375
Caso de aplicação nº 13 - Ciclo vicioso ou espiral suicida do sistema de custeio por absorção em ambiente <i>cost-plus</i> ? Importância do ABC	378
Caso de aplicação nº 14 - O ABC e o aprofundamento dos <i>cost drivers</i>	380
Caso de aplicação nº 15 - Principais vantagens e méritos do ABC	383
Caso de aplicação nº 16 - Principais desvantagens e críticas ao ABC	386
CASOS DE ESCOLHA MÚLTIPLA	
Caso de aplicação nº 17 - Escolha múltipla (I)	387
Caso de aplicação nº 18 - Escolha múltipla (II)	388

Caso de aplicação nº 19 - Escolha múltipla (III)	389
Caso de aplicação nº 20 - Escolha múltipla (IV)	390
Caso de aplicação nº 21 - Escolha múltipla (V)	390
CAPÍTULO 8	
TDABC – TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING	393
Introdução	395
Caso de aplicação nº 1 - Base da Metodologia do TDABC	396
Caso de aplicação nº 2 - Aplicação simples do conceito TDABC	399
Caso de aplicação nº 3 - Insuficiências do ABC/CBA e introdução do TDABC	401
Caso de aplicação nº 4 - Quais foram os <i>activity cost drivers</i> apresentados por Kaplan-Atkinson (1998)? Qual ou quais desses <i>drivers</i> estão na base do TDABC?	405
Caso de aplicação nº 5 - Evolução dos sistemas de custeio e de modelação dos custos no sector da logística: o TDABC	407
Caso de aplicação nº 6 - O TDABC na grande distribuição: o custo de servir os clientes	411
Caso de aplicação nº 7 - O custo de servir os clientes: razões da insuficiência do modelo ABC	414
III PARTE	
CAPÍTULO 9	
ANÁLISE CUSTO-VOLUME-RESULTADO O MODELO CVR	419
Introdução	423

Caso de aplicação nº 1 - Caso introdutório	424
Caso de aplicação nº 2 - Determinação do ponto crítico a partir da margem de segurança e da sua relação com o GAO – grau de alavanca operacional. Análise de sensibilidade e cálculo da margem de contribuição global em regime de produção multiproduto (“mix” de produtos)	425
Caso de aplicação nº 3 - Determinação do ponto crítico das vendas, da margem de segurança e dos graus de alavanca: operacional, financeiro e combinado em regime de produção multiproduto, através do cálculo da margem de contribuição global e do preço de venda médio e custo variável médio ponderados	429
Caso de aplicação nº 4 - Cálculo do ponto crítico e da margem de segurança absoluta e relativa de duas empresas e análise de sensibilidade à relação entre a variação do nível de actividade e o resultado operacional	432
Caso de aplicação nº 5 - Determinação do GAO e do ponto crítico em quantidades e em valor e análise de proposta dum cliente e da contra-proposta a apresentar pela empresa, utilizando o modelo CVR como ferramenta de gestão	434
Caso de aplicação nº 6 - A relação Custo-Volume-Resultado (CVR) e a representação gráfica	437
Caso de aplicação nº 7 - Cálculo do ponto crítico em tempo	438
Caso de aplicação nº 8 - Cálculo do ponto crítico num contexto multiproduto: o “mix” dos produtos (I)	439
Caso de aplicação nº 9 - Cálculo do ponto crítico num contexto multiproduto: o “mix” dos produtos (II)	441
Caso de aplicação nº 10 - Cálculo do ponto crítico num contexto multiproduto: o “mix” dos produtos e o rácio da margem de contribuição (I)	442
Caso de aplicação nº 11 - Cálculo do ponto crítico num contexto multiproduto: o “mix” dos produtos (II)	443

Caso de aplicação nº 12 -	
Cálculo do ponto crítico num contexto multiproduto: representação gráfica	445
Caso de aplicação nº 13 -	
Cálculo do ponto crítico, margem de segurança e de contribuição de cada produto para o ponto crítico através do preço de venda médio e do custo variável médio ponderados, em contexto de produção multiproduto	448
Caso de aplicação nº 14 -	
Determinação do ponto crítico, análise de sensibilidade à variação do resultado líquido consequente à variação do nível de actividade e estimativa das probabilidades de ocorrência de determinados valores para os resultados, considerando que as variáveis do modelo não são determinísticas e seguem uma distribuição normal	451
Caso de aplicação nº 15 -	
Análise CVR em sistema de custeio total: cálculo do ponto crítico das vendas tendo em conta uma dada produção e do ponto crítico da produção considerando um dado volume de vendas	455
CASOS DE ESCOLHA MÚLTIPLA	
Caso de aplicação nº 16 -	
Resposta múltipla (I)	457
Caso de aplicação nº 17 -	
Resposta múltipla (II)	459
Caso de aplicação nº 18 -	
Resposta múltipla (III)	460
Caso de aplicação nº 19 -	
Resposta múltipla (IV)	461
Caso de aplicação nº 20 -	
Resposta múltipla (V)	462
CAPÍTULO 10	
SISTEMA DE CUSTEIO-PADRÃO	
	467
Introdução	471
Caso de aplicação nº 1 -	
Desvios de MP, MOD e GGF e lançamentos em T's do Razão pelos sistemas AISO e SISO	472

Caso de aplicação nº 2 -	
Custo padrão, desvios de MP, MOD e GGF e lançamentos em T's do Razão das operações do mês	479
Caso de aplicação nº 3 -	
Desvio global, desvios de preço, de mistura e de rendimento e lançamentos em T's do Razão pelos sistemas AISO e SISO	485
Caso de aplicação nº 4 -	
Ficha do custo padrão, cálculos dos desvios (incluindo os de mistura, "mix", e de rendimento, "yield") e lançamento das operações do mês nos T's do Razão	487
Caso de aplicação nº 5 -	
Aplicação aos conceitos fundamentais e análise de desvios	492
Caso de aplicação nº 6 -	
A análise dos desvios	495
Caso de aplicação nº 7 -	
Análise de desvios e reconciliação de valores	498
Caso de aplicação nº 8 -	
A análise de desvios, custeio variável e reconciliação de valores	504
Caso de aplicação nº 9 -	
Desvios de Mistura e de Rendimento (I)	507
Caso de aplicação nº 10 -	
Desvios de Mistura e de Rendimento (II)	510
Caso de aplicação nº 11 -	
Desvios de Mistura e de Rendimento (III)	514
Caso de aplicação nº 12 -	
Desvios de Mistura e de Rendimento (IV): Alternativa ao caso de aplicação nº 11	517
Caso de aplicação nº 13 -	
Extensão da análise utilizada no sistema de custeio-padrão para a análise das vendas e de outros rendimentos	519
Caso de aplicação nº 14 -	
O desvio na margem das vendas devido ao preço de venda	520
Caso de aplicação nº 15 -	
O desvio na margem das vendas devido ao volume das vendas	520
Caso de aplicação nº 16 -	
Os desvios sobre as vendas	521
Caso de aplicação nº 17 -	
Desvios sobre as vendas e sobre os custos e demonstração dos resultados com apresentação dos desvios no contexto do sistema de custeio total	522

Caso de aplicação n° 18 - Desvios sobre as vendas e sobre os custos e demonstração dos resultados com apresentação dos desvios no contexto do sistema de custeio variável ou marginal	526
Caso de aplicação n° 19 - Desvios sobre as vendas e as demonstrações dos desvios no contexto do sistema de custeio variável ou marginal	528
Caso de aplicação n° 20 - Desvios de volume, de "mix" (composição ou mistura) e de quantidade nas vendas	530
Caso de aplicação n° 21 - Fixação de uma taxa padrão	532

CASOS DE RESPOSTA MÚLTIPLA

Caso de aplicação n° 22 - Desvios: Resposta múltipla (I)	534
Caso de aplicação n° 23 - Desvios: Resposta múltipla (II)	536
Caso de aplicação n° 24 - Desvios: Resposta múltipla (III)	537
Caso de aplicação n° 25 - Desvios: Resposta múltipla (IV)	539
Caso de aplicação n° 26 - Desvios: Resposta múltipla (V)	540
Caso de aplicação n° 27 - Desvios: Resposta múltipla (VI)	541
Caso de aplicação n° 28 - Desvios: Resposta múltipla (VII)	541
Caso de aplicação n° 29 - Desvios: Resposta múltipla (VIII)	543
Caso de aplicação n° 30 - Desvios: Resposta múltipla (IX)	543
Caso de aplicação n° 31 - Desvios: Resposta múltipla (X)	544
Caso de aplicação n° 32 - Desvios: Resposta múltipla (XI)	544
Caso de aplicação n° 33 - Desvios: Resposta múltipla (XII)	545

CAPÍTULO 11 GESTÃO ORÇAMENTAL	549
Introdução	551
Caso de aplicação n° 1 - A gestão orçamental e o domínio do ciclo do planeamento e controlo	551
Caso de aplicação n° 2 - Programas e orçamentos operacionais e demonstrações dos resultados por funções	552
Caso de aplicação n° 3 - Orçamento de tesouraria e orçamento financeiro	555
Caso de aplicação n° 4 - Orçamento de tesouraria com os valores de balanço, orçamento financeiro, demonstração dos resultados previsional e balanço previsional	559
Caso de aplicação n° 5 - Programas e orçamentos operacionais, orçamento do IVA, orçamento de tesouraria por semestre com indicação dos valores para balanço, orçamento financeiro e demonstração dos resultados previsional	563
Caso de aplicação n° 6 - Desvios nas vendas e nos custos comerciais variáveis	568
Caso de aplicação n° 7 - Determinação e decomposição dos desvios num centro de análise	569
Caso de aplicação n° 8 - Determinação e decomposição dos desvios nos custos de produção	572
Caso de aplicação n° 9 - Demonstração dos resultados evidenciando a margem bruta real, a margem bruta previsional e os desvios ocorridos (peça síntese)	575
Caso de aplicação n° 10 - O sistema global de apuramento dos desvios	577
Caso de aplicação n° 11 - Centro de resultados e o orçamento flexível	581
Caso de aplicação n° 12 - Orçamento flexível e o Restaurante BELPRATO	583

CASOS DE RESPOSTA MÚLTIPLA

- Caso de aplicação nº 13 -**
Resposta múltipla (I) 587
- Caso de aplicação nº 14 -**
Resposta múltipla (II) 587

CAPÍTULO 12

ORÇAMENTO DE BASE ZERO E OUTRAS TÉCNICAS ORÇAMENTAIS *ZERO-BASE BUDGETING*

- Introdução 593
- Caso de aplicação nº 1 -**
Aspectos fundamentais do OBZ (ZBB) 602
- Caso de aplicação nº 2 -**
Exemplo introdutório da aplicação do OBZ 603
- Caso de aplicação nº 3 -**
Propostas orçamentais mutuamente exclusivas (*mutually exclusive packages*) 604
- Caso de aplicação nº 4 -**
Vantagens e desvantagens do OBZ (ZBB) 605
- Caso de aplicação nº 5 -**
O OBZ (ZBB) e a selecção para atribuição de fundos es-
cassos entre dois departamentos de apoio 606
- Caso de aplicação nº 6 -**
Rolling budgets: introdução 621
- Caso de aplicação nº 7 -**
Rolling budgets ou orçamentos com ajustamentos periódicos trimestrais 622
- Caso de aplicação nº 8 -**
Rolling budgets ou orçamentos com ajustamentos periódicos mensais 622
- Caso de aplicação nº 9 -**
Rolling budgets ou orçamentos com ajustamentos periódicos: vantagens e desvantagens 624
- Caso de aplicação nº 10 -**
Beyond budgeting (Para além do orçamento) 625

CASOS DE ESCOLHA MÚLTIPLA

- Caso de aplicação nº 11 -**
Resposta múltipla (I) 626
- Caso de aplicação nº 12 -**
Resposta múltipla (II) 627
- Caso de aplicação nº 13 -**
Resposta múltipla (III) 628
- Caso de aplicação nº 14 -**
Resposta múltipla (IV) 628
- Caso de aplicação nº 15 -**
Resposta múltipla (V) 629