



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO
DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA**

DIVISÃO DE ENSINO

ARTIGO CIENTÍFICO

ALTERAÇÕES EM BILHETES DE PASSAGENS AÉREAS NO ÂMBITO DO
COMAER: UM FENÔMENO ANALISADO À LUZ DA METODOLOGIA 6-SIGMA

Título do Trabalho

ADMINISTRAÇÃO MILITAR

LINHA DE PESQUISA

314

CÓDIGO

CAP 2/2010

Curso e Ano

ARTIGO CIENTÍFICO

Alterações em bilhetes de passagens aéreas no âmbito do COMAER: um fenômeno
analisado à luz da metodologia 6-Sigma

TÍTULO

ADMINISTRAÇÃO MILITAR

LINHA DE PESQUISA

08/OUTUBRO/2010

DATA

CAP 2/2010

CURSO

Este documento é resultado dos trabalhos do Aluno do Curso de Aperfeiçoamento da EAOAR. Seu conteúdo reflete a opinião do autor, quando não for citada a fonte da matéria, não representando, necessariamente, a política ou prática da EAOAR e do Comando da Aeronáutica.

RESUMO

A Central de Aquisição de Passagem Aérea de Brasília (CAPA-BR) é o setor do Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-BR) responsável pela emissão de bilhetes de passagens aéreas no âmbito do Comando da Aeronáutica. Foi observado que durante o processo de aquisição desses bilhetes, ocorrem alterações após a emissão dos mesmos, as quais, na maioria das vezes, causam despesas adicionais. Preocupado com esse problema, a pesquisa teve como objetivo descobrir as causas e o impacto dessas despesas adicionais sobre parte do orçamento do Comando da Aeronáutica investida em aquisições de bilhetes de passagens aéreas, adquiridos por meio da CAPA-BR. Para tanto, foi realizado um levantamento de dados na CAPA-BR, relativos ao exercício financeiro de 2009. Também foi aplicado um questionário de pesquisa junto às Organizações Militares (OM) requisitantes de bilhetes. Em virtude das dificuldades conjunturais, a pesquisa limitou-se a levantar os dados de despesas referentes apenas ao DEPENS e ao COMGAR. Constatou-se que a causa principal do problema são as contingências e que o percentual de despesas com as alterações em bilhetes do DEPENS e do COMGAR, respectivamente, foi de 4,18% e 0,74%, o que representou um aumento nas despesas no valor de R\$ 84.857,23. O referencial teórico utilizado foi a metodologia 6-Sigma, desenvolvida pela Motorola, e serviu para avaliar o desempenho do DEPENS e do COMGAR, os quais apresentaram um nível de desempenho próximo ao 4-Sigma, que é o nível normalmente encontrado entre as empresas.

Palavras-chave: Alterações em bilhetes de passagens aéreas. Despesas. 6-Sigma.

ABSTRACT

The Central Purchasing Airline Ticket Brasilia (CAPA-BR) is the industry's Grouping Support of Brasilia (GAP-BR) responsible for issuance of airline tickets within the Air Force Command. It was observed that during the process of buying tickets, changes occur after the issuance thereof, which, in most cases, cause additional costs. Concerned about this problem, the survey aimed to discover the causes and impact of these additional costs on part of the budget of the Aeronautical Command invested in purchases of airline tickets, purchased by CAPA-BR. To that end, we conducted a survey of data in the CAPA-BR, for the 2009 financial year. We also applied a questionnaire survey among the Military Organizations (OM) submitters of tickets. Because of contingencies difficulties, the search was limited to collect data on costs relating only to DEPENS and COMGAR. It was found that the main cause of the problem is the contingency and that the percentage of spending on changes to tickets DEPENS and the COMGAR, respectively, was 4.18% and 0.74%, which represented an increase in expenses the amount of R\$ 84,857.23. The theoretical framework used was the 6-Sigma methodology, developed by Motorola, and served to evaluate the performance of DEPENS and COMGAR, which showed a level of performance close to the 4-Sigma, which is the level normally found between the companies.

Keywords: Changes in airline tickets. Costs. 6-Sigma.

INTRODUÇÃO

A Constituição República Federativa do Brasil estabelece em seu Art. 37 que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá ao princípio da eficiência, entre outros.

MORAES, Alexandre cita:

[...] princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

O COMAER (Comando da Aeronáutica) como entidade do arcabouço administrativo que compõe o Estado, e que aplica e gerencia recursos públicos da União, em benefício da própria Instituição e da sociedade brasileira como um todo, deve nortear seus atos pelo princípio da eficiência.

A eficiência em administração pública está diretamente relacionada à aplicação adequada dos recursos públicos, a fim de se obter o melhor desempenho possível, evitando-se o desperdício.

Parte dos recursos públicos utilizados pelo COMAER é investida na aquisição de bilhetes de passagens aéreas, a fim de prover o transporte de seu pessoal.

Objetivando diminuir custos e aperfeiçoar o processo de aquisição de bilhetes de passagens aéreas para atender o seu efetivo, o COMAER decidiu criar centrais de aquisições de passagens aéreas (CAPA).

Dentro da estrutura logística do COMAER, existem três Centrais de Aquisição de Passagem Aérea. Uma localizada no Rio de Janeiro-RJ, a CAPA-RJ, responsável por atender ao DECEA, ao COMGAP e à DIRINT. Uma localizada em São José dos Campos-SP, a CAPA-SJ, responsável por atender ao DCTA. E outra localizada em Brasília-DF, a CAPA-BR, de onde foram coletados os dados e as informações para o trabalho de pesquisa. A Central de Aquisição de Passagem Aérea de Brasília (CAPA-BR) é o setor do Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-

BR) responsável pelo atendimento aos seguintes Comandos-Gerais, Departamentos e Órgãos de Direção-Geral e Setoriais da Aeronáutica (ODGSA), discriminados a seguir: Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), Comando-Geral de Operações Aéreas (COMGAR), Comando-Geral do Pessoal (COMGEP), Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS), Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica (SEFA) e Gabinete do Comandante da Aeronáutica (GABAER). Além dessas, atualmente, existem ainda mais três Organizações Militares (OM) subordinadas com delegação de competência para requisitarem diretamente à CAPA-BR seus bilhetes de passagens aéreas, que são: a COMARA, o CIAER e o CENIPA. Entretanto o Subdepartamento de Desenvolvimento de Programas (SDDP), sediado em Brasília, até o final do ano de 2009, por delegação de competência do DCTA, também requisitava seus bilhetes de passagens aéreas diretamente a CAPA-BR, e foi incluído como fonte de dados obtidos por meio de questionário de pesquisa. O SDDP passou a ser atendido pela CAPA-SJ a partir do ano de 2010.

Vale ressaltar que os Comandos-Gerais, Departamentos e Órgãos de Direção-Geral e Setoriais da Aeronáutica (ODGSA), citados anteriormente, além de requisitarem bilhetes de passagens aéreas à CAPA-BR para o seu próprio efetivo, recebem também solicitações de passagens aéreas de suas OM subordinadas (solicitantes), por meio de uma ficha de solicitação de passagem aérea (FISPA). Essas solicitações, depois de autorizadas, servem para a confecção das fichas de requisição de passagem aérea (FIRPA) que são encaminhadas à CAPA-BR.

A sistemática de aquisição dos bilhetes de passagens aéreas para o apoio às Organizações Militares (OM) requisitantes atendidas diretamente pela CAPA-BR, de acordo com o estabelecido na Portaria Nº R-809/GC6, de 07 de outubro de 2004, e com a Norma Padrão de Ação da CAPA-BR, de maneira resumida, é a seguinte: as Organizações Militares requisitantes encaminham uma ficha de requisição de passagem aérea (FIRPA) à CAPA-BR, que por sua vez emite um memorando de solicitação de passagem, o qual é assinado por autoridade competente do GAP-BR, o qual é encaminhado à agência de viagem contratada para a emissão dos bilhetes. Quando há uma necessidade de alteração nos bilhetes requisitados por meio da FIRPA, as Organizações Militares requisitantes encaminham à CAPA-BR um documento (ofício, mensagem direta, fax, etc.) de pedido de alteração, informando os dados a serem alterados. Este documento é protocolado e entregue à agência de

viagem contratada para as providências cabíveis. Posteriormente, a agência de viagem contratada encaminha à CAPA-BR as faturas para pagamento dos bilhetes, juntamente com os memorandos. As faturas são encaminhadas à CAPA-BR em duas vias. Uma via é certificada e encaminhada para liquidação e pagamento, enquanto a outra é arquivada na CAPA-BR com os demais documentos em anexo, em forma de processo. Nos ANEXOS A, B, C e D encontram-se imagens digitalizadas, respectivamente, dos seguintes documentos: fatura, FIRPA, pedido de alteração e memorando.

A Fig.-1 abaixo demonstra como ocorre o fluxo de documentos entre os setores envolvidos na aquisição dos bilhetes de passagens aéreas.

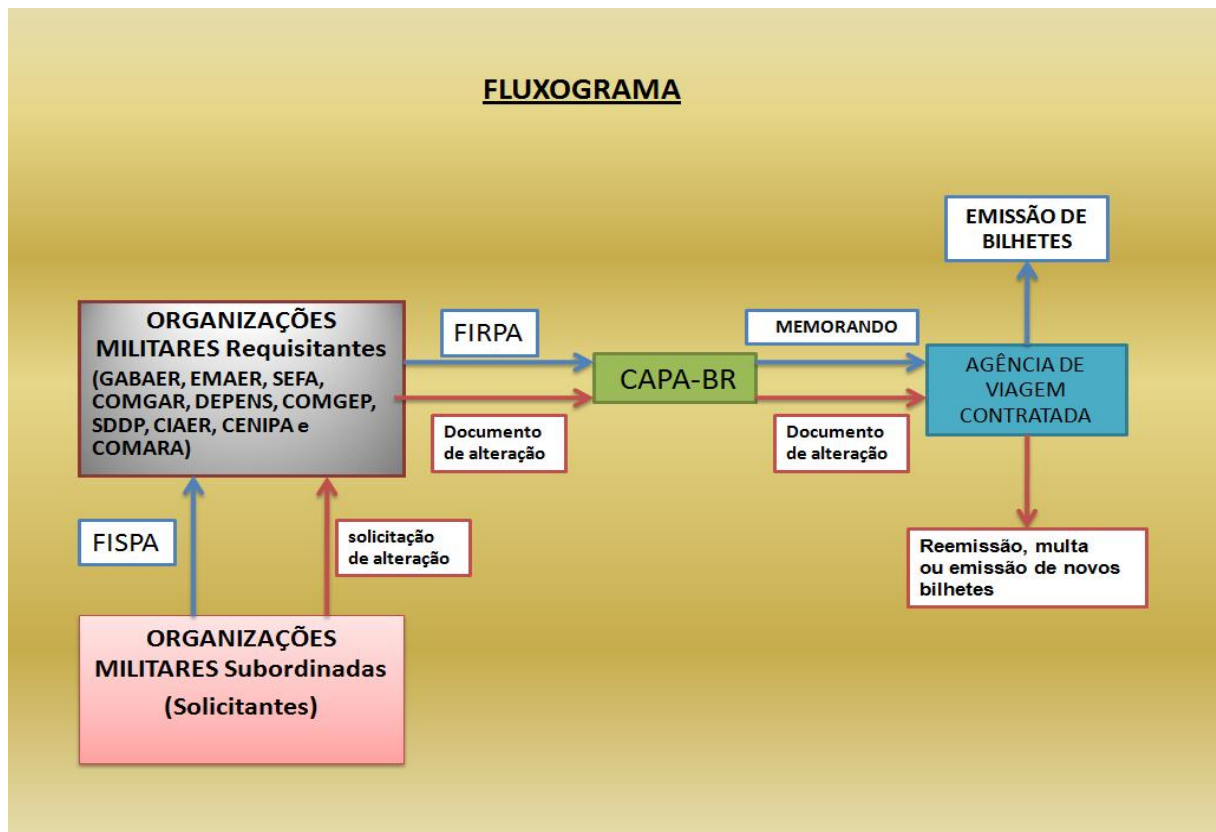


Fig.-1 Fluxograma do trâmite de documentos
Fonte: o autor

Anualmente são investidos milhões de reais do orçamento do COMAER com aquisições de bilhetes de passagens aéreas.

Foi observado no âmbito da CAPA-BR que as ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas eram bastante comuns e que, na maioria das vezes, geravam uma despesa adicional, além de causar um retrabalho para a seção.

Diante desta observação, surgiu uma inquietação em saber em que proporção este fenômeno tem afetado o orçamento das OM atendidas pela CAPA-BR. Preocupado com a eficiência com que esses recursos estão sendo gastos, este trabalho de pesquisa procurou responder algumas questões relacionadas ao fenômeno das alterações em bilhetes de passagens aéreas e o impacto deste fenômeno sobre a parte do orçamento do COMAER utilizado para as aquisições de bilhetes de passagens aéreas.

Durante o exercício financeiro de 2009, a soma das despesas contabilizadas pela Central de Aquisição de Passagem Aérea de Brasília (CAPA-BR) com aquisições de bilhetes de passagens aéreas totalizou o valor de R\$ 8.394.618,45 (oito milhões trezentos e noventa e quatro mil seiscentos e dezoito reais e quarenta e cinco centavos), sendo que uma parte dessas despesas é relativa aos gastos com pedidos de alterações de bilhetes, os quais por algum motivo precisaram ser alterados. Esses pedidos de alterações, na maioria das vezes, geram reemissões¹ dos bilhetes com aumento de despesas, em função das diferenças tarifárias, multas aplicadas pelas companhias aéreas ou mesmo necessidade de emissão de novos bilhetes.

Em virtude das dificuldades conjunturais e da limitação de tempo para a conclusão dos trabalhos, esta pesquisa limitou-se a levantar os dados de despesas com alterações em bilhetes de passagens aéreas relativos apenas ao DEPENS e ao COMGAR, durante o exercício de 2009, em razão de terem sido as duas Organizações Militares atendidas pela CAPA-BR que mais investiram recursos com aquisições de passagens aéreas, durante o referido período. No entanto, o percentual médio de despesas com alterações de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR serviu de base para o cálculo estimativo das despesas geradas por alterações em bilhetes de passagens aéreas de todas as OM atendidas pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009.

Para facilitar a compreensão e delimitar melhor o problema de pesquisa, o termo despesas deverá ser compreendido como os valores efetivamente faturados e pagos à agência de viagem contratada, por meio das faturas.

Além disso, é importante ressaltar que este estudo contemplou apenas as alterações ocorridas após a emissão dos bilhetes, as quais geraram despesas

¹ Reemissões são alterações feitas em bilhetes de passagens aéreas emitidos; normalmente, de trecho, data ou horário do voo.

adicionais, cujos valores estão especificados nas faturas e puderam ser contabilizados. Na prática ocorrem pedidos de alterações de bilhetes antes que os bilhetes tenham sido emitidos, e, em função disso, as informações contidas nos pedidos de alterações são lançadas nos memorandos, antes de serem encaminhadas à agência de viagem contratada, visando evitar despesas com multas de reemissão aplicadas pelas empresas aéreas.

Face ao exposto, o autor da pesquisa formulou a seguinte questão: qual foi o impacto sobre o orçamento investido com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, gerado pelas despesas com alterações em bilhetes de passagens aéreas requisitados por estas Organizações Militares à CAPA-BR, durante o exercício financeiro de 2009 e quais foram os fatores responsáveis por essas alterações?

As questões norteadoras desta pesquisa foram:

- a) qual foi a influência das alterações em bilhetes de passagens aéreas sobre as despesas com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, durante o exercício financeiro de 2009?
- b) quais são os fatores responsáveis pelas ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas requisitados à CAPA-BR, e qual é o fator principal entre eles?

Para responder a cada uma dessas questões norteadoras, foram perseguidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral: verificar qual foi o impacto sobre o orçamento investido com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, gerado pelas despesas com alterações em bilhetes de passagens aéreas, durante o exercício financeiro de 2009, e identificar os fatores geradores das alterações em bilhetes de passagens aéreas.

Objetivos específicos:

- a) levantar os valores gerados pelas alterações em bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, emitidos pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009;
- b) tabular os dados contábeis e fazer a análise das informações obtidas;
- c) calcular o valor estimado gasto com alterações em bilhetes de passagens aéreas, emitidos pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009;
- d) tabular e analisar as respostas ao questionário de pesquisa que foi

encaminhado aos responsáveis por autorizar as fichas de requisição de passagem aérea (FIRPA) e os pedidos de alteração em bilhetes.

- e) identificar os principais fatores responsáveis pelas ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas;
- f) identificar os critérios mais observados para a autorização dos pedidos de alterações em bilhetes de passagens aéreas; e
- g) identificar em qual círculo hierárquico ocorre mais alterações em bilhetes de passagens aéreas.

1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é classificada quanto ao seu objetivo geral como descritiva, pois busca descrever as características relacionadas com aquisições de bilhetes de passagens aéreas no âmbito do COMAER, estabelecendo a relação entre duas variáveis distintas.

Para que um problema seja considerado de natureza científica é necessário que envolva variáveis ditas como testáveis. De acordo com LAKATOS (1985) as variáveis se dividem em dois tipos básicos: independentes e dependentes, sendo que as variáveis independentes são aquelas que afetam, influenciam ou determinam outra variável, isto é, o fator que determina um efeito. No caso em questão, a variável independente será representada pela **alteração** em bilhetes de passagens aéreas, especificamente dos bilhetes emitidos por meio da CAPA-BR, durante o exercício de 2009.

As variáveis dependentes são aqueles fenômenos, fatores ou valores a serem explicados em função da influência da variável independente. Para esta pesquisa, **a despesa** adicional causada pelas alterações em bilhetes será a variável dependente. Para se obter os valores de despesas relativos às aquisições dos bilhetes e relativos às alterações, os dados foram retirados dos cadernos de prestação de contas mensais elaborados pela CAPA-BR e dos processos de aquisição de passagens aéreas do exercício de 2009, arquivados na CAPA-BR.

Quanto ao delineamento, trata-se de uma pesquisa ex-post facto e os instrumentos de pesquisa utilizados para se obter os dados e as informações necessárias à confecção do presente trabalho foram os seguintes: pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário.

Para a pesquisa bibliográfica foram realizadas pesquisas em livros, em legislações internas do Comando da Aeronáutica e em artigos encontrados na internet, onde se obteve embasamento teórico para o trabalho de pesquisa desenvolvido.

Com a pesquisa documental obtiveram-se informações a respeito das despesas com alterações em bilhetes de passagens aéreas contidas nos processos arquivados na CAPA-BR, referente ao exercício de 2009, relativos ao DEPENS e ao COMGAR, contendo os seguintes documentos: fichas de requisição de passagem aérea (FIRPA), memorandos, documentos de pedido de alteração em bilhetes e faturas de pagamento dos bilhetes. As informações e os valores contidos nos referidos processos foram relacionados e contabilizados em planilhas, as quais compõem os APÊNDICES B e C deste trabalho de pesquisa. Além disso, foram coletados dados também dos cadernos de prestação de contas da CAPA-BR, relativos ao exercício de 2009. As informações coletadas na pesquisa documental serviram para atingir os seguintes objetivos específicos: levantar os valores gerados pelas alterações em bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, emitidos pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009; calcular o valor estimado gasto com alterações em bilhetes de passagens aéreas, emitidos pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009; e tabular os dados contábeis e fazer a análise das informações obtidas.

O questionário contendo nove questões, conforme APÊNDICE A, foi enviado via internet aos responsáveis de cada uma das dez OM requisitantes, os quais autorizam as FIRPA encaminhadas à CAPA-BR. Dos dez responsáveis consultados, apenas nove responderam ao questionário. As respostas obtidas serviram para atingir os seguintes objetivos específicos: tabular e analisar as respostas ao questionário de pesquisa que foi encaminhado aos responsáveis por autorizar as FIRPA e os pedidos de alteração em bilhetes; identificar os principais fatores responsáveis pelas ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas; identificar os critérios mais observados para a autorização dos pedidos de alterações em bilhetes de passagens aéreas; e identificar em qual círculo hierárquico ocorre mais alterações em bilhetes de passagens aéreas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo atual há uma concorrência acirrada entre as empresas, pela conquista do mercado. Na luta por esta conquista, as empresas desenvolveram métodos para melhorar sua eficiência e conseqüentemente o seu desempenho, a fim de aperfeiçoarem os seus produtos e de se tornarem mais competitivas.

Ao final da década de 70, a Motorola teve seu aprendizado sobre qualidade da forma mais dura: sendo consistentemente superada por seus concorrentes (PYZDEK, 2001 apud DONIZETI, Mário, 2006, pag. 53). A Motorola estava perdendo participação no mercado e resolveu investigar os motivos, nascia então a metodologia 6-Sigma.

Muitos dos executivos e engenheiros da Motorola iniciaram uma busca pela contínua redução de desperdícios e melhoria de produtividade. BILL SMITH, engenheiro da Divisão de Comunicações, estudou a correlação entre a vida útil dos produtos em uso e a quantidade de retrabalhos ocorridos durante sua produção. Em 1985, SMITH apresentou os resultados de seu estudo e concluiu que se um produto era encontrado defeituoso e era reparado durante o processo de produção, outros produtos com defeitos similares podiam estar passando despercebidos, sendo encontrados posteriormente durante o uso pelo cliente. Passava a ser requerido, então, um nível mais significativo de controles internos da qualidade (RATH e STRONG apud DONIZETI, Mário, 2006, pag. 54)

BILL SMITH é considerado o pai do 6-Sigma, sendo que a metodologia desenvolvida por ele também é conhecida como Six Sigma ou Seis Sigma, mas para que haja uma padronização na redação do texto será adotado o termo 6-Sigma.

CHIAVENATO, Idalberto afirma o seguinte:

Sigma é uma medida de variação estatística. Quando aplicada a um processo organizacional, ela se refere à freqüência com que determinada operação ou transação, utiliza mais do que os recursos mínimos para satisfazer o cliente. A maioria das organizações está no nível "4-sigma", o que significa mais de 6 mil defeitos por milhão de oportunidades. Isso representa 6 mil produtos defeituosos em cada 1 milhão de produtos fabricados. Uma organização que está no nível "6-sigma" registra apenas três defeitos em 1 milhão.

O 6-Sigma busca a eficácia organizacional em três dimensões que devem funcionar conjuntamente: redução do desperdício, redução dos defeitos e envolvimento das pessoas. (CHIAVENATO, Idalberto).

Observa-se que o 6-Sigma busca o aprimoramento organizacional das empresas, tendo como objetivo a redução do desperdício, a redução dos defeitos e o envolvimento das pessoas na resolução dos problemas. Há uma relação entre os objetivos perseguidos na metodologia 6-Sigma com o problema de pesquisa analisado, visto que as despesas com alterações em bilhetes representam um desperdício de recursos, e é necessário um envolvimento das pessoas que participam do processo, para que haja uma redução desses “defeitos”, ou seja, a diminuição das alterações em bilhetes de passagens aéreas que foram observadas.

Para alcançar seus objetivos, o 6-Sigma estabelece uma escala de valores baseada em cálculo estatístico e preconiza cinco etapas a serem executadas, as quais são conhecidas pela sigla DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control), que significa: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar.

WILLIAM HARRIS cita um exemplo de como funciona o 6-Sigma:

Em sua forma mais fundamental, o 6-Sigma é uma medida do número de defeitos em um processo ou operação específicos, por exemplo, um processo de fabricação usado para fazer uma peça específica. No 6-Sigma, você não se preocupa com as peças defeituosas como um todo, mas com uma coisa chamada oportunidades de defeito. Uma oportunidade de defeito leva em conta três variáveis importantes: 1) Todos os diferentes defeitos que ocorrem em uma peça montada. 2) O número de lugares em que os defeitos podem ocorrer nessa peça. 3) Todos os passos de produção que poderiam causar um ou mais desses defeitos na peça. Por exemplo, vamos supor que você esteja fabricando pequenos cubos de metal. Dois grandes defeitos são geralmente encontrados nos cubos: uma rachadura e um amassado. Agora, vamos supor que esses defeitos sejam encontrados somente em três das seis faces do cubo. E finalmente, vamos supor que existam três passos no processo de fabricação em que esses defeitos são normalmente introduzidos. São várias as oportunidades de um defeito ocorrer. Para calcular quantas, deve-se simplesmente multiplicar: $2 \times 3 \times 3$, em um total de 18 oportunidades. Agora, se você enxergar rachaduras ou amassados em 5% dos cubos de metal que saem da linha de produção, o número de defeitos por oportunidade é de 0,00278 (0,05 dividido por 18). Para encontrar o número de defeitos em cada mil oportunidades, você multiplica 0,00278 por 1.000 para ter 2,78.

No exemplo apresentado por WILLIAM HARRIS para se encontrar o número de defeitos em cada 01(um) milhão de oportunidades, multiplica-se 0,00278 por

1.000.000, o que equivale a 2.780 defeitos por milhão de oportunidades (DPMO), ou que significa dizer que o processo funcionou 99,99722% (100% menos 0,00278%) livre de defeitos.

WILLIAM HARRIS explica o seguinte a respeito da escala Sigma:

[...] os engenheiros da Motorola formularam uma escala para avaliar a qualidade de um processo baseado nos resultados desses defeitos. No topo da escala está o 6-Sigma, que equivale a 3.4 DPMO, ou 99,99966% livre de defeitos. Em outras palavras, se você tem um processo funcionando com o 6-Sigma, então eliminou quase todos os defeitos, ou seja, o processo é quase perfeito. É claro que muitos processos não funcionam com o 6-Sigma. Eles rodam no 5-Sigma, 4-Sigma ou anteriores. Veja a seguir a escala completa para ter uma apreciação dos números envolvidos: 5-Sigma = 233 DPMO, ou 99,98% livre de defeitos, 4-Sigma = 6.210 DPMO, ou 99,4% livre de defeitos, 3-Sigma = 66.807 DPMO, ou 93,3% livre de defeitos, 2-Sigma = 308.538 DPMO, ou 69,1% livre de defeitos, 1-Sigma = 691.462 DPMO, ou 30,9% livre de defeitos.

Após consultar várias fontes a respeito da metodologia 6-Sigma, compilar as informações, fazer uma análise e uma interpretação sobre o assunto, foi possível compreender melhor os princípios da referida metodologia, visando estabelecer uma relação entre o 6-Sigma e o problema de pesquisa. A escala de valores citada por WILLIAM HARRIS, a qual é aplicada na metodologia 6-Sigma, possibilitará medir o desempenho do DEPENS e do COMGAR, à luz do referencial teórico. Porém, isso somente será demonstrado e explicado mais detalhadamente a seguir, durante a análise dos dados, pois somente após a tabulação, o cálculo do nível Sigma do DEPENS e do COMGAR será possível de ser executado.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme foi explicado no capítulo da metodologia, os dados para a pesquisa foram retirados do caderno de prestação de contas da CAPA-BR e dos processos de aquisição de passagens aéreas arquivados na CAPA-BR, relativos ao exercício de 2009. Os dados foram relacionados e contabilizados em planilhas (ver APÊNDICES B e C). Com base nos processos, nas planilhas e nos cadernos de prestação de contas foi elaborada a Tab. 1.

Tabela 1 – Despesas com alterações em 2009

OM requisitante	Qt. Bilhetes emitidos	Despesas (R\$)	Qt. Bilhetes alterados	Despesas com alterações (R\$)	Percent. alt./emis. (R\$)
COMGAR	1.411	2.140.483,54	54	15.876,46	0,74 %
DEPENS	1.756	1.647.517,21	115	68.980,77	4,18 %
TOTAL	3.167	3.788.000,75	167	84.857,23	2,24 %

Fonte: o autor

Analisando a Tab. 1, verifica-se que, durante o exercício de 2009, o impacto das alterações em bilhetes de passagens aéreas sobre a parte do orçamento investido com aquisições de bilhetes de passagens aéreas para o COMGAR, em termos percentuais, foi de **0,74%**, e para o DEPENS foi de **4,18%**, o que resultou em um aumento nas despesas do COMGAR no valor de R\$ 15.876,46 (quinze mil oitocentos e setenta e seis reais e quarenta e seis centavos) e nas despesas do DEPENS no valor de R\$ 68.980,77 (sessenta e oito mil novecentos e oitenta reais e setenta e sete centavos).

Face ao exposto acima, responde-se a primeira questão norteadora do problema de pesquisa: “qual foi a influência das alterações em bilhetes de passagens aéreas sobre as despesas com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, durante o exercício financeiro de 2009?”, ou seja, as alterações influenciaram para o aumento das despesas em 0,74% para o COMGAR e em 4,18% para o DEPENS, o que representou um aumento total nas despesas com aquisições de passagens aéreas de R\$ 84.857,23 (oitenta e quatro mil oitocentos e cinquenta e sete reais e vinte e três centavos) para o COMAER, durante o exercício financeiro de 2009.

Ainda com base na Tab. 1, observa-se que a média encontrada foi de **2,24%** dos recursos orçamentários do DEPENS e do COMGAR gastos com alterações. Utilizando este valor como referência e aplicando-se este mesmo percentual médio sobre a soma das despesas contabilizadas pela CAPA-BR durante o exercício financeiro de 2009 que foi de R\$ 8.394.618,45 (oito milhões trezentos e noventa e quatro mil seiscentos e dezoito reais e quarenta e cinco centavos), estima-se que o valor gasto com alterações em bilhetes de passagens aéreas, adquiridos por

intermédio da CAPA-BR, no referido período, tenha sido em torno de R\$ 188.039,45 (cento e oitenta e oito mil e trinta e nove reais e quarenta e cinco centavos).

Com isso atingiu-se um dos objetivos específicos do trabalho de pesquisa que era o de calcular o valor estimado gasto com alterações em bilhetes de passagens aéreas, emitidos pela CAPA-BR, durante o exercício de 2009.

O próximo passo deste trabalho de pesquisa será o de estabelecer uma relação entre dos dados levantados na Tab.1 e o referencial teórico, a fim de verificar o nível Sigma de desempenho do DEPENS e do COMGAR, em relação ao problema identificado.

Para calcular o nível Sigma em que um processo está operando é necessário correlacionar os parâmetros do método 6-Sigma com os parâmetros relacionados ao problema observado no processo. Dessa maneira, será seguido o raciocínio do exemplo apresentado por WILLIAM HARRIS no capítulo relativo ao referencial teórico.

Para o cálculo do percentual de defeitos encontrados na “*fabricação*” (emissão de bilhetes), as “*peças*” serão consideradas como sendo os a quantidade de bilhetes emitidos e os “*defeitos*” serão considerados como sendo a quantidade de bilhetes alterados.

Para o cálculo das oportunidades de defeitos que podem ocorrer no processo será considerado apenas 01(um) “*tipo*” de defeito: a alteração em bilhetes; os “*lugares*” serão considerados apenas 2 (dois): a OM solicitante e a OM requisitante, pois são os lugares onde os pedidos de alterações de bilhetes ocorrem, e o “*passo*” considerado no processo será apenas 1(um): o planejamento (definir corretamente os dados da viagem), pois é o procedimento mais importante dentro do processo, onde, se houver um erro, irá gerar a alteração nos bilhetes que foram emitidos. Com base no referido exemplo, multiplica-se os valores das variáveis analisadas, ou seja, $1 \times 2 \times 1 = 2$, e conclui-se que há apenas 02(duas) oportunidades de defeitos no processo que está sendo estudado.

Mediante as considerações que foram apresentadas e com base nos dados da Tab. 1, observa-se que em relação ao COMGAR, para cada 1411 bilhetes emitidos (peças) houve uma ocorrência de 54 bilhetes alterados (defeitos), ou seja, 3,827% de defeitos observados em 2(duas) oportunidades de defeitos consideradas no processo, ou melhor dizendo, o número de defeitos por oportunidade foi de 0,01913 (0,03827 dividido por 2), o que equivale a 19.135 DPMO, ou seja, o

processo operou 98,09 % livre de defeitos. O que significa ainda que o COMGAR, durante o exercício de 2009, em relação ao problema identificado, operou entre os níveis 3-Sigma e 4-Sigma (ver a escala na pag. 12). Em relação ao DEPENS, para cada 1756 bilhetes emitidos (peças) houve uma ocorrência de 115 bilhetes alterados (defeitos), ou seja, 6,549 % de defeitos observados em 02(duas) oportunidades de defeitos considerados no processo, ou melhor, o número de defeitos por oportunidade foi de 0,03274 (0,06549 dividido por 2), o que equivale a 32.745 DPMO, ou seja, operou 96,73 % livre de defeitos. Nesse caso o DEPENS, durante o exercício de 2009, em relação ao problema identificado, operou entre os níveis 3-Sigma e 4-Sigma (ver a escala na pag. 12).

A maioria das organizações está no nível “4-Sigma” (CHIAVENATO, 2003, p. 455), isto significa que durante o exercício de 2009, em relação ao problema identificado, o COMGAR e o DEPENS operaram em um nível bem próximo ao considerado normal para uma empresa. Levando-se em consideração as particularidades e as diferenças entre a administração pública e a privada, o resultado pode ser considerado bastante satisfatório.

Segundo Peter Drucker, não se administra o que não se pode medir, ou seja, o desempenho de qualquer atividade administrativa deve ser avaliado e analisado (CHIAVENATO, 2007, p. 143).

Após identificar qual foi a influência das alterações sobre as despesas com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR e calcular o nível Sigma em que o DEPENS e o COMGAR operaram; a próxima etapa a ser cumprida é a de descobrir as causas geradoras do problema. Para tanto, foi realizada a coleta de dados empíricos, com o objetivo de identificar os fatores que responsáveis pelas ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas. Para tanto, foi elaborado um questionário contendo nove questões, conforme APÊNDICE A, direcionado aos chefes responsáveis por encaminhar as FIRPA à CAPA-BR.

O universo pesquisado foi de dez Organizações Militares requisitantes, das quais, apenas nove responderam ao questionário que foi encaminhado. Com base nas respostas foram elaboradas as Tabelas nº 2,3,4,5,6 e 7, a fim de auxiliar a análise das informações obtidas com o questionário de pesquisa, tirar algumas conclusões, e atingir os objetivos específicos da pesquisa.

Tabela 2 – Respostas às questões nº 1, 3, 4 e 5

RESPOSTAS	QUESTÕES				Obs.:
	1	3	4	5	
100% das vezes	X	2	1	1	um não respondeu a questão nº 4
entre 100% e 75%	7	3	3	4	
entre 75% e 50%	X	1	1	1	
entre 50% e 25%	X	X	2	1	
menos de 25%	2	3	1	2	
0%(nunca)	X	X	X	X	
TOTAL	9	9	8	9	

Fonte: o autor

Em relação à questão 1: Em que percentagem os pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas são autorizados? A maioria, 07(sete) pessoas, ou seja, 77% dos consultados responderam entre 100% e 75% das vezes, o que indica que a maior parte das alterações é autorizada pelas OM requisitantes.

Em relação à questão 3: Antes que a solicitação de alteração em bilhete de passagem aérea seja autorizada, é realizada uma análise do custo/benefício para que o pedido de alteração seja encaminhado à CAPA-BR? 02(dois) responderam 100% das vezes, 03(três) responderam entre 100% e 75% das vezes, 01(um) respondeu entre 75% e 50% das vezes e 03(três) responderam menos de 25% das vezes. De acordo com as respostas, 6 entre 9 pessoas indicaram uma faixa de ocorrência compreendida entre 100% e 50% das vezes, ou seja, isso indica que, na maioria das vezes a análise do custo/benefício das alterações é observada, por parte das OM requisitantes.

Em relação à questão 4: Mesmo o custo sendo elevado, as alterações em bilhetes de passagens aéreas são autorizadas? 01(um) respondeu 100% das vezes, 03(três) responderam entre 100% e 75% das vezes, 01(um) respondeu entre 75% e 50% das vezes, 02(dois) entre 50% e 25% das vezes e 01(um) menos de 25% das vezes. De acordo com as respostas, 5 entre 8 pessoas indicaram uma faixa de ocorrência compreendida entre 100% e 50% das vezes, ou seja, isso indica que, na maioria das vezes, as alterações de custo elevado são autorizadas pelas OM requisitantes.

Em relação à questão 5: Em sua opinião, as razões apresentadas para as alterações em bilhetes de passagens aéreas são justificáveis, em que percentagem das vezes? 01(um) respondeu 100% das vezes, 04(quatro) responderam entre

100% e 75% das vezes, 01(um) respondeu entre 75% e 50% das vezes, 01(um) respondeu entre 50% e 25% das vezes e 02(dois) responderam menos de 25% das vezes. As respostas indicam que a maioria das alterações é por motivo justificável, porém nem todas as alterações ocorrem por motivo justificáveis, caso contrário, todas as pessoas teriam respondido 100% das vezes.

Tabela 3 – Respostas à questão nº 2 do questionário

Opções de Respostas da questão nº 2	Percentual de pessoas que marcaram a opção
Para que uma alteração em bilhete de passagem aérea seja autorizada, que critérios são observados?	
Não há critérios a serem observados	0%
Se há disponibilidade de recursos financeiros	44,4%
O grau hierárquico do solicitante	44,4%
A importância da missão	88,8%
A antecedência com que o pedido é feito	11,1%
Se o motivo para a alteração é justificável	100,0%
Se o custo/benefício é favorável	66,6%
Outros motivos	11,1%

Fonte: o autor

Com base na Tab. 3, as respostas demonstram que os três critérios mais observados são os seguintes: se o motivo para a alteração é justificável, a importância da missão e se o custo/benefício é favorável.

Tabela 4 – Respostas à questão nº 6 do questionário

Opções de Respostas da questão nº 6	Percentual de pessoas que marcaram a opção
Em sua opinião, os pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas são autorizados, mesmo sem motivos justificáveis, por qual(is) razão(ões)?	
Não são autorizados pedidos de alteração sem motivos justificáveis	66,6%
Sim. Quando há recursos financeiros suficientes para atender ao pedido	22,2%
Sim. Quando a autoridade solicitante é de um grau hierárquico elevado	22,2%
Outras razões	0%

Fonte: o autor

Com base na Tab. 4, as respostas indicam que na maioria das vezes não são autorizados pedidos de alteração sem motivos justificáveis, e que, quando essas alterações ocorrem, são em função da autoridade solicitante ser de um grau hierárquico elevado ou por haver recursos financeiros disponíveis para atender a solicitação. Não foram informados outros motivos.

Tabela 5 – Respostas à questão nº 7 do questionário

Opções de Respostas da questão nº 7	Percentual de pessoas que marcaram a opção
Assinale o(s) fator(es) que gera(m) as ocorrências dos pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas?	
Falta de planejamento	44,4%
Contingências	66,6%
Motivos particulares	44,4%
Erros de digitação dos dados na ficha de requisição/solicitação de passagem aérea	44,4%
Outros	33,3%

Fonte: o autor

Analisando a Tab. 5, as respostas demonstram que todos os fatores relacionados nas opções de respostas influenciam para que haja ocorrência dos pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas, sendo que o fator das contingências² foi o mais indicado entre as opções. Os 33% que indicaram outros fatores, na verdade citaram tipos de contingências que são comuns em suas OM.

Tabela 6 – Respostas à questão nº 8 do questionário

Opções de Respostas da questão nº 8	Percentual de pessoas que marcaram a opção
Qual o principal fator gerador dos pedidos de alterações em bilhetes de passagens aéreas?	
Falta de planejamento	11,1%
Contingências	55,5%
Motivos particulares	11,1%
Erros de digitação dos dados na ficha de requisição de passagem aérea	0,0 %
Outro	22,2%

Fonte: o autor

Analisando a Tab. 6, as respostas da questão nº 8 indicam que o principal fator para a ocorrência dos pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas é a contingência.

² Contingências são coisas incertas ou eventuais, que podem suceder ou não, exemplo, a erupção de um vulcão paralisou o tráfego aéreo na Europa por alguns dias, isso foi uma contingência que causou alterações em bilhetes de passagens emitidos pela CAPA-BR.

Tabela 7 – Respostas à questão nº 9 do questionário

Opções de Respostas da questão nº 9 (Em qual círculo hierárquico as ocorrências de solicitações de alterações de bilhetes de passagens aéreas são mais comuns?)	Percentual de pessoas que marcaram a opção
Oficiais Gerais	25,0%
Oficiais Superiores	50,0%
Oficiais Intermediários	12,5%
Oficiais Subalternos	12,5%
Graduados e praças	0%

Fonte: o autor

Analisando a Tab. 7, as respostas obtidas indicaram que as ocorrências de solicitações de alterações em bilhetes de passagens aéreas são mais comuns no círculo hierárquico dos oficiais superiores. Das nove pessoas consultadas, apenas oito pessoas responderam a esta questão, pois um justificou que não possuía dados estatísticos para respondê-la.

Após análise dos dados levantados e das informações obtidas por meio do questionário de pesquisa, responde-se a segunda questão norteadora deste trabalho, que foi: “Quais são os fatores responsáveis pelas ocorrências de alterações em bilhetes de passagens aéreas requisitados à CAPA-BR, e qual é o fator principal entre eles?”. Segundo as respostas obtidas, os fatores responsáveis são os seguintes: as contingências, a falta de planejamento, os motivos particulares e os erros de digitação dos dados na ficha de requisição/solicitação de passagem aérea, sendo que fator principal é a contingência.

3.1 CONSIDERAÇÕES

Obviamente que este trabalho de pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, por se tratar de um problema complexo de ser analisado em toda a sua extensão e profundidade, mas apenas buscar compreendê-lo um pouco melhor, e tentar mensurar suas conseqüências para o COMAER e detectar as suas causas.

Após a conclusão da tabulação dos dados e da análise das informações, os resultados obtidos foram surpreendentes, pois a percepção inicial do problema, feita apenas por meio de observações baseadas na experiência, era de que o problema investigado seria de vulto bem maior e que os valores encontrados seriam bem mais expressivos. Quanto ao aspecto gerencial relacionado ao problema, os resultados

da pesquisa indicaram que o principal fator gerador das alterações são as contingências (55%), e não fatores ligados à administração como, por exemplo, a falta de planejamento. Isto demonstra, a princípio, que a administração trabalhou com um grau de eficiência adequado. Além disso, à luz da metodologia 6-Sigma, as OM requisitantes analisadas, o DEPENS e o COMGAR, operaram em um nível de eficiência próximo ao normalmente encontrado nas empresas, o nível 4-Sigma.

Alguns exemplos de organizações que adotam o 6-Sigma, entre precursores e usuários recentes, são ABB, Allied Signal (Honeywell), American Express, Bombardier, Citibank, DuPont, Dow Chemical, Ericsson, Ford Motor, General Electric, Motorola, Raytheon e Sony (BRASSARD e RITTER, 2001 apud DONIZETI, Mário, 2006, pag. 48)

O 6-Sigma abrange não só o pensamento estatístico, mas também, o alinhamento da qualidade com as estratégias da organização, além da forte ênfase na relação custo-benefício dos projetos de melhoria.³

CONCLUSÃO

Durante o processo de aquisição de bilhetes de passagens aéreas, realizado por meio da CAPA-BR, foram observadas alterações em bilhetes de passagens aéreas, as quais, na maioria das vezes, causaram despesas adicionais em função das diferenças tarifárias, multas aplicadas pelas companhias aéreas ou mesmo necessidade de emissão de novos bilhetes.

O referido problema gerou uma inquietação e buscou-se descobrir as suas causas e o impacto dessas despesas adicionais sobre a parte do orçamento do Comando da Aeronáutica investida em aquisições de bilhetes de passagens aéreas, realizadas pela CAPA-BR. Em virtude das dificuldades conjunturais, a pesquisa limitou-se a levantar os dados de despesas relativos apenas ao DEPENS e ao COMGAR, para responder a seguinte questão: qual foi o impacto sobre o orçamento investido com aquisições de bilhetes de passagens aéreas do DEPENS e do COMGAR, gerado pelas despesas com alterações em bilhetes de passagens aéreas

³ BOARIN PINTO, Silvia Helena; MONTEIRO DE CARVALHO, Marly; LEE HO, Linda. Implementação de programas de qualidade: um Survey em empresas de grande porte no Brasil. Revista Gestão & Produção. v.13, n.2, p191-203, mai.-ago. 2006).

requisitados por estas Organizações Militares à CAPA-BR, durante o exercício financeiro de 2009 e quais foram os fatores responsáveis por essas alterações?

Para tanto, foi realizado um levantamento de dados na CAPA-BR, relativos ao exercício financeiro de 2009. Também foi aplicado um questionário de pesquisa junto às Organizações Militares (OM) requisitantes de bilhetes à CAPA-BR. Constatou-se que os fatores responsáveis pelas alterações são os seguintes: as contingências, a falta de planejamento, os motivos particulares e os erros de digitação nas fichas de requisição/solicitação de passagens aéreas, sendo que o principal fator gerador do problema são as contingências. O impacto dessas alterações sobre as despesas foi o seguinte: o percentual de despesas do COMGAR gastos com alterações foi de 0,74% do seu orçamento investido na aquisição de bilhetes de passagens aéreas, relativas ao exercício financeiro de 2009, o que representou uma despesa adicional de R\$15.876,46 (quinze mil oitocentos e setenta e seis reais e quarenta e seis centavos), enquanto que o percentual do DEPENS foi de 4,18%, o que representou uma despesa adicional de R\$ 68.980,77 (sessenta e oito mil novecentos e oitenta reais e setenta e sete centavos) com as alterações. O referencial teórico utilizado para avaliar o desempenho das respectivas OM foi a metodologia 6-Sigma, sendo que o DEPENS e o COMGAR obtiveram um nível de desempenho próximo ao nível 4-Sigma, que é o nível normalmente encontrado entre as empresas.

Os resultados obtidos foram importantes para demonstrar que o DEPENS e o COMGAR apresentaram um grau de eficiência adequado em relação ao problema observado, o que é relevante para o COMAER e para a sociedade brasileira, pois ficou demonstrado que as referidas OM estão respeitando o princípio da eficiência, estabelecido no Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil.

Como forma de contribuição à Instituição, sugere-se que seja realizado um estudo mais detalhado sobre a metodologia 6-Sigma, a fim de se verificar a viabilidade de sua aplicação no âmbito COMAER, pois é uma metodologia que vem sendo aplicada com sucesso, há muitos anos, por grandes empresas multinacionais.

“É certo que os governos não são empresas, mas é desejável que elas saibam gerir o Estado.”

(Peter Drucker)

REFERÊNCIAS.

BRASIL, COMANDO DA AERONÁUTICA. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. **Portaria Nº R-809/GC6, de 07 de outubro de 2004.** : Estabelece a sistemática para o processo de solicitação, requisição e compra de passagem aérea no âmbito do Comando da Aeronáutica. Brasília: 2004

BRASIL, COMANDO DA AERONÁUTICA. Grupamento de Apoio de Brasília. **Norma Padrão de Ação nº 001/CAPA-BR/2007, de 11 de julho de 2007.** : Estabelece normas e procedimentos para o funcionamento da Central de Aquisição de Passagem Aérea de Brasília (CAPA-BR).

BRASSARD, Michael. RITTER, Diane. **Sailling through Six Sigma.** Marieta,GA; Brassard & Ritter, LLC, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7a. ed. . Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RATH & STRONG Management consultants. **RATH & STRONG's Six Sigma Leadership Handbook.** New York, NY: Edited by Thomas Bertels. John Wiley & Sons, 2003.

PYZDEK, T. **The Six Sigma handbook.** Tucson, AZ: Quality Publishing, 2001.

DONIZETI, Mário. **Metodologia Seis Sigma: um estudo preliminar de sua aplicação a um Programa de Higiene Industrial** Disponível em:< <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Fub3TL2CUAIJ:biblioteca.sp.senac.br>> Acesso em 4 out. 2010.

WILLIAM, Harris. **HowStuffWorks - Como funciona o Six Sigma.** Disponível em: < <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/six-sigma7.htm> > Acesso em 20 set. 2010.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPA-BR - Central de Aquisição de Passagem aérea de Brasília
CAPA-RJ – Central de Aquisição de Passagem aérea do Rio de Janeiro
CAPA-SJ - Central de Aquisição de Passagem aérea de São José dos Campos
CIAER – Centro de Inteligência da Aeronáutica
CENIPA - Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
COMAER – Comando da Aeronáutica
COMARA – Comissão de Aeroportos da Região Amazônica
COMGAP – Comando Geral de Apoio
COMGAR - Comando-Geral de Operações Aéreas
COMGEP - Comando-Geral do Pessoal
DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DECEA – Departamento de Controle do Espaço Aéreo.
DEPENS - Departamento de Ensino da Aeronáutica
DIRINT – Diretoria de Intendência da Aeronáutica
EMAER - Estado-Maior da Aeronáutica
FIRPA - Ficha de Requisição de Passagem Aérea
FISPA – Ficha de Solicitação de Passagem Aérea
GABAER - Gabinete do Comandante da Aeronáutica
GAP-BR – Grupamento de Apoio de Brasília
ODGSA - Órgãos de Direção-Geral e Setoriais da Aeronáutica
OM – Organização Militar
SEFA - Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica
SDDP- Subdepartamento de Desenvolvimento de Programas

ANEXO A – Fatura



Trips Passagens e Turismo Ltda.

SHS Qd. 01 Bl. A Ljs 57/58 - Gal. Hotel Nacional
BRASILIA
Fone.....: (61) 3321-4404, 8173-6706
HomePage: www.trips.tur.br
CNPJ.....: 00.013.698/0001-80
Iata.....: 57.89889.0

DF Brasil
CEP.....: 70322-900
Fax.....: (61) 3225-6420
E-mail.....: faturamento@trips.tur.br
Embratur.: 10DF00013698000180

222 10

FATURA 01.0133071

Pág.: 1

Cobrança: Carteira

Data Emissão: 24/04/2009

Fatura	Valor R\$	Nº Ordem	Vencimento
01.0133071	13.168,13	01.0133071	08/05/2009

Nome do sacado	COMANDO DA AERONAUTICA - GRUPAMENTO DE APOIO DE BRASILIA		
A/C	:	Código	: 41
Endereço	ESPLANADA DOS MINISTERIOS, BLOCO M		
Complemento	:	CEP	: 70045-900
Cidade/Estado	:	Bairro	: ESPLANADA DOS MINIST
Conta Contábil	:	Fone	: 3313-2882
CGC/CPF	:	Fax	:
Endereço Cobrança	:	Inscr. Estadual	:
Complemento	:	Bairro	:
Cidade/Estado Cobrança	:	Cep	: 00000-000
Infraero	:		: 00.352.294/0001-10

Valor por extenso : Treze mil, cento e sessenta e oito reais e treze centavos

Reconheço(emos) a exatidão desta Fatura de prestação de serviços na importância acima que pagarei(emos) ao emitente ou à sua ordem na praça e vencimento indicados.

Requisição	Emissão	Descrição	Tarifa Cheia	Desc.Cia	Moeda	Tarifa Base	Câmbio	Tarifa Nac.	Taxas	Extra	Desc.	Total
Centro de Custo : 10 - COMGAR-PLAMTAX												
01367	02/04	Emp:1,1,1-PC:2032/2009 - PAX: CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080176 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SWR7SN	10.141,96	81,49%	US\$	820,00	2,2899	1.877,71	223,79		36,99	2.064,51
01369	02/04	Emp:1,1,1-PC:2032/2009 - PAX: CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080174 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SWR7SN	10.141,96	81,49%	US\$	820,00	2,2899	1.877,71	223,79		36,99	2.064,51
01370	02/04	Emp:1,1,1-PC:2032/2009 - PAX: SOARES/WALTER CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080175 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SWR7SN	10.141,96	81,49%	US\$	820,00	2,2899	1.877,71	223,79		36,99	2.064,51
01371	02/04	Emp:1,1,1-PC:2033/2009 - PAX: CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080179 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SXR7SN	9.120,67	80,67%	US\$	770,00	2,2899	1.763,22	223,79		34,74	1.952,27
01372	02/04	Emp:1,1,1-PC:2033/2009 - PAX: PORTUGAL/SERGIO CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080178 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SXR7SN	9.120,67	80,67%	US\$	770,00	2,2899	1.763,22	223,79		34,74	1.952,27
01373	02/04	Emp:1,1,1-PC:2033/2009 - PAX: CONTINENTAL - E-TKT-005.2596.080177 - RIO(GIG)/HOU(AH)/TPA/HOU(AH)/RIO(GIG) - SXR7SN	9.120,67	80,67%	US\$	770,00	2,2899	1.763,22	223,79		34,74	1.952,27
OF101	08/04	Emp:1,1,1-PC:2172/2009 - PAX: GALVAO/CELIO CONTINENTAL - EX-005.2596.080269 - Reemissão - PHX/HOU(AH)/SAO(GRU) - QXR3SN	11.340,31	96,82%	US\$	161,91	2,2250	360,24	5,59		7,10	358,73
OF101	08/04	Emp:1,1,16-PC:787/2009 - PAX: GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES - E-TKT-Z87KMZ - SAO(GRU)/GYN - T	815,00	47,36%				429,00	19,62		8,45	440,17
OF101	08/04	Emp:1,1,1-PC:2172/2009 - PAX: MEX-005.2010.240121	200,00	0,00%	US\$	200,00	2,2249	444,98	0,00			444,98

ANEXO B – Ficha de Requisição de Passagem Aérea (FIRPA)



Requisição de Passagens Aéreas

Órgão Gerador da Requisição: COMGAR

Data: 26/03/2009 Hora: 12:01

Número: 595/COMGAR/2009

Do Chefe de Gabinete do COMGAR
Ao Sr. Chefe do GAP-BR

Assunto: Fornecimento de Passagem Aérea

5

Solicito-vos autorizar o fornecimento de passagens aéreas, para atender ao pessoal abaixo relacionado, a serviço desta unidade:

Nº Doc	Órgão	Missao	Data/Hora	Posto/Grad.	Servidor			
5	COMGAR	PLAMTAX	26/03/2009-12:00:16	Maj.				
Objetivo Missão: TREINAMENTO EM SIMULADOR DE VOO DA AERONAVE EMBRAER 145								
Observação: DN: 11/03/1971 - MISSÃO 76/PLAMTAX/2009, CONFORME PORTARIA R-288/GC4, DE 19 DE MARÇO DE 2009, MISSÃO PAGA COM CREDITOS DO COMGAR / TRECHO BSB/GRU - VOO GOL 1847								
TRECHOS:								
Data	Hora	Aberto	N/I	Origem	N/I	Destino	Classe Vão	Exc. Bagagem
07/04/2009	15:50	Não	Nacional	BRASILIA-BSB-DF	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	ECON.	0.0 Kg
12/04/2009	21:05	Não	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	ECON.	0.0 Kg
13/04/2009	14:55	Não	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	Nacional	BRASÍLIA-BSB-DF	ECON.	0.0 Kg

Nº Doc	Órgão	Missao	Data/Hora	Posto/Grad.	Servidor			
4	COMGAR	PLAMTAX	26/03/2009-12:00:41	Maj.				
Objetivo Missão: TREINAMENTO EM SIMULADOR DE VOO DA AERONAVE EMBRAER 145								
Observação: DN: 10/12/1968 - MISSÃO 76/PLAMTAX/2009, CONFORME PORTARIA R-288/GC4, DE 19 DE MARÇO DE 2009, MISSÃO PAGA COM CREDITOS DO COMGAR								
TRECHOS:								
Data	Hora	Aberto	N/I	Origem	N/I	Destino	Classe Vão	Exc. Bagagem
07/04/2009	21:10	Não	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	ECON.	0.0 Kg
12/04/2009	21:05	Não	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	ECON.	0.0 Kg

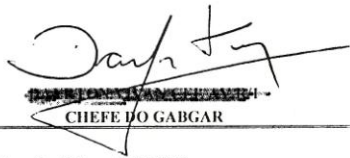
Nº Doc	Órgão	Missao	Data/Hora	Posto/Grad.	Servidor			
4	COMGAR	PLAMTAX	26/03/2009-12:01:21	Maj.				
Objetivo Missão: TREINAMENTO EM SIMULADOR DE VOO DA AERONAVE EMBRAER 145								
Observação: DN: 13/11/1971 - MISSÃO 76/PLAMTAX/2009, CONFORME PORTARIA R-288/GC4, DE 19 DE MARÇO DE 2009, MISSÃO PAGA COM CREDITOS DO COMGAR								
TRECHOS:								
Data	Hora	Aberto	N/I	Origem	N/I	Destino	Classe Vão	Exc. Bagagem
07/04/2009	21:10	Não	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	ECON.	0.0 Kg
12/04/2009	21:05	Não	Internacional	HOUSTON-HOU-EUA	Nacional	GUARULHOS-GRU-SP	ECON.	0.0 Kg

Nº Doc	Órgão	Missao	Data/Hora	Posto/Grad.	Servidor			
4	COMGAR	PLAMTAX	26/03/2009-11:52:07	Cap.				
Objetivo Missão: TREINAMENTO EM SIMULADOR DE VOO DA AERONAVE EMBRAER 145								
Observação: DN: 25/08/1976 - MISSÃO 76/PLAMTAX/2009, CONFORME PORTARIA R-288/GC4, DE 19 DE MARÇO DE 2009, MISSÃO PAGA COM CREDITOS DO COMGAR								
TRECHOS:								
Data	Hora	Aberto	N/I	Origem	N/I	Destino	Classe Vão	Exc. Bagagem
				GUARULHOS-				

De

ANEXO C – Documento de pedido de alteração

189 12

ENDERECO	GAP-BR	 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX CHEFE DO GABGAR
	Nº 101 / GABGAR / Em: ...07...../...04...../...2009.....	
<p>SOLICITO A V. SA. ALTERAR O PEDIDO 04 DA REQUISIÇÃO DE PASSAGEM AÉREA Nº 595/COMGAR/2009, REFERENTE AO MAJ. XXXXXXXXXXXX DO TRECHO HOU/GRU, DO DIA 12/04/2009, PARA O TRECHO PHX/GRU, NO DIA 30/04/2009 AS 13h05min. E AINDA, SOLICITO QUE SEJA ADICIONADO O TRECHO GRU/GYN NO DIA 01/05/2009 AS 10h15min. COMGAR</p>		
<p>1024 PROTOCOLO COMAER 67200.001468/2009-82</p>		

MENSAGEM DIRETA Nº 101 / GABGAR /

Em:/...../.....

RECEBI:..... Nº 101 / GABGAR /

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa aplicado aos responsáveis por requisitarem passagens aéreas à CAPA-BR.

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA



PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Informo a V.S^a que o presente questionário foi elaborado com o intuito de coletar os dados necessários para elaboração de meu relatório de pesquisa do CAP 2/2010. O título de meu trabalho é : “Alterações em bilhetes de passagens aéreas no âmbito do COMAER: um problema analisado à luz da metodologia 6-sigma”, e tem por objetivo identificar o impacto orçamentário e os fatores que corroboram para a ocorrência dessas alterações.

Face ao exposto, solicito a V.S^a a gentileza de responder às questões com a maior sinceridade possível, baseando-se em sua experiência **profissional**.

Não há necessidade de identificar-se e todas as informações prestadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo que os dados coletados servirão para o aperfeiçoamento de nossa Força Aérea.

Para tanto, a sua contribuição reveste-se de fundamental importância para o tratamento do assunto.

Desde já, muito obrigado por sua colaboração!

Atenciosamente,

Aluno CAP 2/2010

DADOS DO ENTREVISTADO

Organização Militar a que pertence: _____

DADOS DA PESQUISA

1) Em que percentagem os pedidos de **alteração** em bilhetes de passagens aéreas são autorizados? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- 100% das vezes Entre 100% e 75% Entre 75% e 50%
- Entre 50% e 25% Menos de 25% 0% (nunca)

2) Para que uma **alteração** em bilhete de passagem aérea seja autorizada, que **critérios** são observados? (OBS.: assinale **quantas alternativas desejar**)

- não há critérios a serem observados
- se há disponibilidade de recursos financeiros
- o grau hierárquico do solicitante
- a importância para a realização da missão
- a antecedência com que o pedido é feito
- se o motivo para a alteração é justificável.
- se o custo/benefício é favorável
- outro(s). Qual(is)? _____

Comentário (opcional): _____

3) Antes que a solicitação de **alteração** em bilhete de passagem aérea seja autorizada, é realizada uma **análise do custo/benefício** para que o pedido de alteração seja encaminhado à CAPA-BR? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- 100% das vezes Entre 100% e 75% Entre 75% e 50%
- Entre 50% e 25% Menos de 25% 0% (nunca)

Comentário: _____

4) Mesmo o **custo** sendo **elevado**, as alterações em bilhetes de passagens aéreas são autorizadas? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- 100% das vezes Entre 100% e 75% Entre 75% e 50%
 Entre 50% e 25% Menos de 25% 0% (nunca)

Comentário (opcional): _____

5) Em sua opinião, as **razões** apresentadas para as alterações em bilhetes de passagens aéreas são **justificáveis**, em que percentagem das vezes? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- 100% das vezes Entre 100% e 75% Entre 75% e 50%
 Entre 50% e 25% Menos de 25 % 0% (nunca)

Comentário(opcional): _____

6) Em sua opinião, os pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas são autorizados, **mesmo sem motivos justificáveis**, por qual(is) razão(ões)? (OBS.: assinale **quantas alternativas desejar**)

- Não são autorizados pedidos de alterações sem motivos justificáveis
 Sim. Quando há recursos suficientes para atender ao pedido
 Sim. Quando a autoridade solicitante é de um grau hierárquico elevado
 Outra(s) razão(ões). Qual(is)? _____

Comentário(opcional): _____

7) Assinale o(s) **fator(es)** que gera(m) as ocorrências dos pedidos de alteração em bilhetes de passagens aéreas? (OBS.: assinale **quantas alternativas desejar**)

- Falta de planejamento
- Contingências
- Motivos particulares
- Erros de digitação dos dados na ficha de requisição/solicitação de passagem aérea
- Outro(s). Qual(is)? _____

Comentário(opcional): _____

8) Qual o **principal** fator gerador dos pedidos de alterações em bilhetes de passagens aéreas? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- Falta de planejamento
- Contingências
- Motivos particulares
- Erros de digitação dos dados na ficha de requisição/solicitação de passagem aérea
- Outro. Qual? _____

Comentário(opcional): _____

9) Em qual **círculo hierárquico** as ocorrências de solicitações de alterações de bilhetes de passagens aéreas são **mais comuns**? (OBS.: assinale **apenas uma** alternativa)

- Oficiais gerais Oficiais superiores Oficiais intermediários
- Oficiais subalternos Graduados e praças

Comentário(opcional): _____

APÊNDICE B – Planilha despesas com alterações do DEPENS 2009

DEPENS 2009										
Nº	MÊS	Nº FATURA	Nº FIRPA	Nº MEMORANDO	TRECHO	VALOR DA EMISSÃO (R\$)	Nº DOC. DE PEDIDO DE ALTERAÇÃO	VALOR DA REEMISSÃO OU NOVA EMISSÃO	VALOR DA MULTA (R\$)	VALOR DA ALTERAÇÃO (R\$)
1	FEV	010129620	142	243	CNF/BSB/GIG	557,82	MD Nº 2/DE-4/61, 09/02/2009	58,82	-	58,82
2	MAR	010131570	265	446	GRU/GIG/GRU	497,78	MD Nº 7/DE-4/110, 06/03/2009	-	90,00	90,00
3	MAR	010131579	383	739	BSB/GIG/BSB	625,46	MD Nº 14/DE-4/136, 18/03/2009	81,86	-	81,86
4	MAR	010132294	362	709	GIG/POA/CNF	654,87	MD Nº 17/DE-4/150, 24/03/2009	127,44	-	127,44
5	MAR	010132294	398	745	BSB/GIG/BSB	655,36	MD Nº 16/DE-4/144, 20/03/2009	107,83	-	107,83
6	MAR	010132294	565	960	GIG/BSB/GIG	707,31	MD Nº 18/DE-4/161, 27/03/2009	49,02	-	49,02
7	MAR	010132294	567	965	GIG/BSB/GIG	589,68	MD Nº 22/DE-4/167, 30/03/2009	199,49	-	199,49
8	MAR	010132291	469	848	NAT/GIG/NAT	944,30	MD Nº 23/DE-4/169, 30/03/2009	254,88	-	254,88
9	MAR	010132291	469	849	MAO/GIG/MAO	1.184,23	MD Nº 23/DE-4/169, 30/03/2009	433,29	-	433,29
10	ABR	010134192	613	1237	GIG/MJV/GIG	3.589,85	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.599,88	-	5.599,88
11	ABR	010134192	613	1241	GIG/MJV/GIG	4.060,31	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.599,88	-	5.599,88
12	ABR	010134192	613	1244	CNF/MJV/CNF	4.230,07	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.641,06	-	5.641,06
13	ABR	010134192	613	1252	GRU/MJV/GRU	3.866,28	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.518,18	-	5.518,18
14	ABR	010134192	613	1257	GRU/MJV/GRU	5.150,31	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.518,18	-	5.518,18
15	ABR	010134192	618	1261	BVB/MJV/BVB	6.298,96	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.599,88	-	5.599,88
16	ABR	010134192	618	1259	FLN/MJV/FLN	4.857,37	MD Nº 35/DE-4/219, 16/04/2009	5.416,84	-	5.416,84
17	ABR	010134521	577	1122	REC/GIG/REC	703,88	MD Nº 40/DE-4/236, 28/04/2009	329,14	-	329,14
18	ABR	010134522	577	1125	POA/GRU/POA	478,41	MD Nº 41/DE-4/244, 29/04/2009	141,44	-	141,44
19	MAIO	010135407	515	1083	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 57/DE-4/292, 12/05/2009	98,03	-	98,03
20	MAIO	010135407	515	1083	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 60/DE-4/299, 14/05/2009	49,02	-	49,02
21	MAIO	010135407	484	1461	GIG/CWB/GIG	273,53	MD Nº 61/DE-4/301, 14/05/2009	284,29	-	284,29
22	MAIO	010135407	1048	2239	GYN/CNF/GYN	562,44	MD Nº 62/DE-4/303, 15/05/2009	127,44	-	127,44
23	MAIO	010135407	1102	2395	GIG/CNF/GIG	763,68	MD Nº 64/DE-4/310, 18/05/2009	39,21	-	39,21
24	JUN	010136539	1303	2725	GIG/BSB	332,24	MD Nº 78/DE-4/358, 02/06/2009	49,02	-	49,02
25	JUN	010136539	1311	2725	BSB/GIG	234,30	MD Nº 80/DE-4/361, 03/06/2009	49,02	-	49,02
26	JUN	010136538	1288	2711	CGH/CNF/CGH	331,37	MD Nº 84/DE-4/379, 05/06/2009	570,14	-	570,14
27	JUN	010136538	1383	2952	BSB/GRU/BSB	969,54	MD Nº 90/DE-4/396, 15/06/2009	54,65	-	54,65
28	JUN	010136539	485	1602	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	221,28	-	221,28
29	JUN	010136539	485	1611	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
30	JUN	010136539	490	1303	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
31	JUN	010136539	492	1407	NAT/BSB/CNF/NAT	871,04	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	142,87	-	142,87
32	JUN	010136539	492	1408	GIG/BSB/CNF/GIG	645,57	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	221,30	-	221,30
33	JUN	010136539	493	1288	CPG/BSB/CNF/CPG	1033,49	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	84,06	-	84,06
34	JUN	010136539	493	1297	CPG/BSB/CNF/CPG	1033,49	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	84,06	-	84,06
35	JUN	010136539	493	1294	GIG/BSB/CNF/GIG	645,57	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	221,30	-	221,30
36	JUN	010136539	493	1293	GIG/BSB/CNF/GIG	655,35	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
37	JUN	010136539	494	1191	POA/BSB/CNF/POA	871,04	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	582,54	-	582,54
38	JUN	010136539	577	1127	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
39	JUN	010136539	583	1510	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	643,30	-	643,30
40	JUN	010136539	589	1340	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	231,09	-	231,09
41	JUN	010136539	589	1344	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
42	JUN	010136539	589	1348	GIG/BSB/CNF/GIG	655,37	MD Nº 79/DE-4/359, 02/06/2009	211,49	-	211,49
43	JUN	010137477	452	1615	GRU/SSA/GRU	429,40	MD Nº 108/DE-4/448, 29/06/2009	505,83	50,00	555,83
44	JUN	010137408	452	1616	GRU/SSA/GRU	429,40	MD Nº 104/DE-4/439, 25/06/2009	505,83	50,00	555,83
45	JUN	010137466	577	1127	CNF/GIG	655,37	MD Nº 100/DE-4/425, 19/06/2009	352,90	-	352,90
46	JUL	010138049	483	1428	FLN/CNF/FLN	821,52	MD Nº 112/DE-4/466, 06/07/2009	103,91	-	103,91
47	JUL	010138049	493	1298	GIG/BSB/GIG	488,22	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	273,80	-	273,80
48	JUL	010138049	490	1317	GIG/BSB/GIG	370,58	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	338,99	100,00	438,99
49	JUL	010138049	577	1137	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	194,02	-	194,02
50	JUL	010138049	492	1409	NAT/BSB/NAT	934,25	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	309,58	50,00	359,58
51	JUL	010138049	492	1419	MAO/BSB/MAO	978,37	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	205,18	50,00	255,18
52	JUL	010138049	493	1285	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	254,19	-	254,19
53	JUL	010138049	485	1604	GIG/BSB/GIG	488,22	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	234,59	-	234,59
54	JUL	010138049	589	1341	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	181,58	-	181,58
55	JUL	010138049	494	1193	POA/BSB/POA	674,47	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	391,43	-	391,43
56	JUL	010138049	583	1511	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	214,98	-	214,98
57	JUL	010138049	589	1345	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	277,23	-	277,23
58	JUL	010138049	492	1411	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	254,19	-	254,19
59	JUL	010138049	589	1349	GIG/BSB/GIG	507,82	MD Nº 116/DE-4/480, 10/07/2009	277,23	-	277,23
60	JUL	010140148	129	1501	BSB/GIG/BSB	744,08	MD Nº 129/DE-4/520, 24/07/2009	78,42	-	78,42
61	JUL	010139684	583	1501	REC/GIG/REC	576,94	MD Nº 120/DE-4/498, 15/07/2009	882,76	-	882,76
62	JUL	010139684	483	1422	MAO/CNF/MAO	1309,09	MD Nº 112/DE-4/466, 06/07/2009	91,17	-	91,17
63	AGO	010140122	486	1572	GIG/BSB/GRU/GIG	694,57	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	29,42	-	29,42
64	AGO	010140122	577	1124	POA/BSB/GRU/POA	1096,5	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	427,15	-	427,15
65	AGO	010140122	577	1138	GIG/BSB/GRU/GIG	694,57	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	231,09	-	231,09
66	AGO	010140122	589	1346	GIG/BSB/GRU/GIG	694,09	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	231,58	-	231,58
67	AGO	010140122	492	1410	NAT/BSB/GRU/NAT	743,59	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	597,22	-	597,22
68	AGO	010140122	583	1512	GIG/BSB/GRU/GIG	684,77	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	231,58	-	231,58
69	AGO	010140122	492	1420	MAO/BSB/GRU/MAO	900,44	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	789,86	-	789,86
70	AGO	010140122	493	1291	BSB/CGR/GRU/CGR	1253,35	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	275,42	-	275,42
71	AGO	010140122	589	1342	GIG/BSB/GRU/GIG	694,09	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	105,12	-	105,12
72	AGO	010140122	589	1350	GIG/BSB/GRU/GIG	694,09	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	348,72	-	348,72
73	AGO	010140122	493	1301	GIG/BSB/GRU/GIG	694,09	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	231,58	-	231,58
74	AGO	010140122	493	1289	GIG/BSB/GRU/GIG	694,09	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	231,58	-	231,58
75	AGO	010140122	486	1587	GIG/BSB/GRU/GIG	694,57	MD Nº 135/DE-4/549,04/08/2009	221,77	-	221,77
76	AGO	010141301	493	1302	CGR/BSB/GRU/CGR	602,16	MD Nº 151/DE-4/594, 20/08/2009	354,68	-	354,68
77	AGO	010141301	493	1293	CGR/BSB/GRU/CGR	602,16	MD Nº 151/DE-4/594, 20/08/2009	338,34	-	338,34
78	AGO	010141301	492	1412	NAT/BSB/GRU/NAT	743,6	MD Nº 151/DE-4/594, 20/08/2009	126,68	-	126,68
79	AGO	010141301	493	1284	MAO/BSB/GRU/MAO	900,45	MD Nº 151/DE-4/594, 20/08/2009	76,20	-	76,20
80	AGO	010141301	583	1493	REC/GIG/CGB/REC	1033,5	MD Nº 152/DE-4/595, 20/08/2009	672,63	-	672,63
81	SET	010142152	2151	4537	BSB/CNF/BSB	626,44	MD Nº 97/SEAP/560, 04/09/2009	297,52	-	297,52
82	SET	010144876	2647	5538	GIG/BSB/GIG	860,24	MD Nº 169/DE-4/611/06/10/2009	148,52	80,00	228,52
83	SET	010144923	2630	5497	SLZ/CNF	544,08	MD Nº 187/DE-4/755, 16/10/2009	99,99	-	99,99
84	OUT	010144579	491	1200	REC/POA/REC	449,99	MD Nº 175/DE-4/720, 02/10/2009	1056,76	-	1.056,76
85	OUT	010144579	490	1314	REC/POA/REC	489,20	MD Nº 175/DE-4/720, 02/10/2009	1017,55	-	1.017,55
86	OUT	010144579	488	1273	REC/POA/REC	449,99	MD Nº 175/DE-4/720, 02/10/2009	1.165,58	-	1.165,58
87	OUT	010144579	490	1321	GIG/POA/GIG	292,16	MD Nº 175/DE-4/720, 02/10/2009	590,14	-	590,14
88	OUT	010144579	489	1548	GIG/POA/GIG	292,16	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	509,76	-	509,76
89	OUT	010144579	487	1555	CWB/POA/CWB	646,05	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	280,87	-	280,87
90	OUT	010144579	491	1207	CPQ/POA/CPQ	209,53	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	1.392,76	-	1.392,76
91	OUT	010144579	489	1541	BSB/POA/BSB	762,70	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	167,63	-	167,63
92	OUT	010144579	488	1267	GIG/POA/GIG	292,16	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	541,13	-	541,13
93	OUT	010144579	486	1591	GIG/POA/GIG	292,16	MD Nº 176/DE-4/721, 02/10/2009	541,13	-	541,1

APÊNDICE C – Planilha despesas com alterações do COMGAR 2009

COMGAR 2009									
Nº	MÊS	Nº FATURA	Nº FIRPA	TRECHO	VALOR DA EMISSÃO (R\$)	Nº DOC. DE PEDIDO DE ALTERAÇÃO	VALOR DA REEMISSÃO OU NOVA EMISSÃO	VALOR DA MULTA (R\$)	VALOR DA ALTERAÇÃO (R\$)
1	FEV	010128915	127	BSB/MAO/BSB	1.155,80	MD Nº 25/GABGAR, 05/02/2009	127,44	-	127,44
2	FEV	010128915	127	BSB/MAO/BSB	1.155,80	MD Nº 25/GABGAR, 05/02/2009	127,44	-	127,44
3	FEV	010129624	178	BSB/MAO/BSB	1.003,86	MD Nº 32/GABGAR, 12/02/2009	182,34	50,00	232,34
4	FEV	010130793	214	POA/ITÁLIA/POA	2.846,69	MD Nº 38/GABGAR, 25/02/2009	443,01	-	443,01
5	MAR	010131572	299	MAO/ESPANHA	6.715,42	MD Nº 60/GABGAR, 10/03/2009	307,77	-	307,77
6	MAR	010131572	268	MAO/EUA/MAO	2.310,90	MD Nº 68/GABGAR, 13/03/2009	-	567,63	567,63
7	MAR	010131572	268	MAO/EUA/MAO	2.310,90	MD Nº 68/GABGAR, 13/03/2009	-	567,63	567,63
8	MAR	010131572	268	MAO/EUA/MAO	2.310,90	MD Nº 68/GABGAR, 13/03/2009	-	567,63	567,63
9	MAR	010131572	268	MAO/EUA/MAO	2.310,90	MD Nº 68/GABGAR, 13/03/2009	-	567,63	567,63
10	MAR	010130809	284	POA/GIG/POA	713,69	MD Nº 51/GABGAR, 06/03/2009	73,03	-	73,03
11	MAR	010131581	275	GYN/GIG/GYN	631,06	MD Nº 57/GABGAR, 10/09/2009	542,84	-	542,84
12	MAR	010131581	290	NAT/GRU/NAT	1.449,89	MD Nº 74/GABGAR, 16/03/2009	24,03	-	24,03
13	MAR	010131581	320	NAT/GRU/NAT	953,86	MD Nº 82/GABGAR, 20/03/2009	73,52	-	73,52
14	MAR	010131581	320	GIG/BSB/GIG	625,46	MD Nº 73/GABGAR, 16/03/2009	78,42	-	78,42
15	ABRIL	010134197	748	MAO/EUA/MAO	4.105,95	MD Nº 113/GABGAR, 17/04/2009	17,22	-	17,22
16	ABRIL	010133071	595	GRU/EUA/GRU	2.724,62	MD Nº 101/GABGAR, 07/04/2009	358,73	444,98	803,71
17	ABRIL	010134512	450	SSA/REC/SSA	615,66	MD Nº 130/GABGAR, 29/04/2009	39,21	-	39,21
18	ABRIL	010134512	836	POA/GIG/POA	331,37	MD Nº 120/GABGAR, 22/04/2009	88,23	-	88,23
19	ABRIL	010134512	836	POA/GIG/POA	331,37	MD Nº 125/GABGAR, 27/04/2009	358,79	-	358,79
20	ABRIL	010134512	836	POA/GIG/POA	331,37	MD Nº 120/GABGAR, 22/04/2009	88,23	-	88,23
21	ABRIL	010134512	836	POA/GIG/POA	331,37	MD Nº 125/GABGAR, 27/04/2009	358,79	-	358,79
22	ABRIL	010134512	836	POA/GIG/POA	331,37	MD Nº 120/GABGAR, 22/04/2009	88,23	-	88,23
23	ABRIL	010134512	837	POA/BSB/POA	860,73	MD Nº 121/GABGAR, 23/04/2009	1.110,68	-	1.110,68
24	ABRIL	010134512	895	BSB/GIG/BSB	1.220,50	MD Nº 127/GABGAR, 28/04/2009	49,02	-	49,02
25	MAIO	010134838	906	REC/GIG/REC	527,43	MD Nº 133/GABGAR, 04/05/2009	196,06	-	196,06
26	MAIO	010135392	966	POA/GRU/POA	665,65	MD Nº 139/GABGAR, 13/05/2009	205,86	-	205,86
27	MAIO	010135392	895	PVH/MAO/PVH	444,81	MD Nº 141/GABGAR, 15/05/2009	88,23	50,00	138,23
28	MAIO	010135548	1147	BSB/GIG/BSB	537,23	MD Nº 151/GABGAR, 22/05/2009	166,65	-	166,65
29	MAIO	010135548	1169	BSB/POA/BSB	674,47	MD Nº 152/GABGAR, 22/05/2009	49,02	-	49,02
30	JUN	010137172	1405	GRU/FOR/GRU	1.253,83	MD Nº 168/GABGAR, 15/06/2009	362,71	-	362,71
31	JUN	010137172	1405	GRU/FOR/GRU	1.253,83	MD Nº 168/GABGAR, 15/06/2009	362,71	-	362,71
32	JUN	010137172	1416	GRU/NAT/GRU	1.469,50	MD Nº 170/GABGAR, 15/06/2009	220,08	-	220,08
33	JUN	010137172	1431	GIG/NAT/GIG	449,01	MD Nº 168/GABGAR, 15/06/2009	882,76	50,00	932,76
34	JUN	010137417	1490	BSB/MAO/BSB	937,24	MD Nº 174/GABGAR, 22/06/2009	137,24	50,00	187,24
35	JUL	010137940	1689	CGR/GRU/CGR	705,57	MD Nº 203/GABGAR, 10/07/2009	110,77	-	110,77
36	JUL	010137940	1637	PVH/BSB/PVH	2.109,39	MD Nº 201/GABGAR, 09/07/2009	78,42	50,00	128,42
37	JUL	010137940	1554	GIG/PVH/GIG	1.559,13	MD Nº 187/GABGAR, 29/06/2009	9,31	-	9,31
38	JUL	010140135	1456	MAD/SSA/MAD	2.637,93	MD Nº 217/GABGAR, 27/07/2009	1323,99	-	1323,99
39	JUL	010140135	1456	MAD/SSA/MAD	2.637,93	MD Nº 217/GABGAR, 27/07/2009	627,83	-	627,83
40	JUL	010140135	1575	MAD/SSA/MAD	2.835,58	MD Nº 217/GABGAR, 27/07/2009	904,82	-	904,82
41	JUL	010140131	1851	GYN/MAO/GYN	1.134,20	MD Nº 225/GABGAR, 29/07/2009	493,34	-	493,34
42	JUL	010140131	1851	GYN/MAO/GYN	1.134,20	MD Nº 225/GABGAR, 29/07/2009	493,34	-	493,34
43	AGO	010140742	1997	POA/BSB/POA	948,96	MD Nº 241/GABGAR, 12/08/2009	127,44	50,00	177,44
44	AGO	010140116	2038	GRU/BSB/GRU	880,34	MD Nº 239/GABGAR, 11/08/2009	39,21	50,00	89,21
45	AGO	010140142	1972	BSB/NAT/BSB	1.687,12	MD Nº 235/GABGAR, 05/08/2009	73,52	50,00	123,52
46	SET	010142156	2301	REC/GIG/REC	431,36	MD Nº 273/GABGAR, 10/09/2009	525,93	-	525,93
47	SET	010142689	2420	CGH/BSB/CGH	850,93	MD Nº 278/GABGAR, 14/09/2009	-	50,00	50,00
48	SET	010143593	2506	GRU/POA/GRU	243,14	MD Nº 5001/SCAP-13, 29/09/2009	303,89	-	303,89
49	SET	010143593	2301	GRU/POA/GRU	241,18	MD Nº 5002/SCAP-13, 29/09/2009	18,63	50,00	68,63
50	OUT	010145550	2692	MAO/CGH/MAO	1.399,90	MD Nº 5019/SCAP-13, 19/10/2009	-	50,00	50,00
51	DEZ	010148583	3247	BSB/GIG/BSB	792,11	MD Nº 5088/SCAP-13, 21/12/2009	38,23	-	-
52	DEZ	010148305	3445	GIG/MAO/GIG	1.178,62	MD Nº 5082/SCAP-13, 15/12/2009	67,25	-	-
53	DEZ	010148140	3396	BSB/GIG/BSB	1.089,93	MD Nº 5070/SCAP-13, 02/12/2009	94,11	-	-
54	DEZ	010148140	2963	BSB/CGH/BSB	463,71	MD Nº 5069/SCAP-13, 01/12/2009	135,77	-	-
				TOTAL	70.853,67		12.674,09	3.165,50	15.485,60