

ANÁLISE DE VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO COM O MODELO DA FZEA/USP¹

FEASIBILITY ANALYSIS OF OUTSOURCING OF FOOD SERVICES AT THE AIR FORCE ACADEMY: A COMPARATIVE CASE STUDY WITH THE MODEL USED BY FZEA/USP

Ana Carolina Martins Máximo²
Juliano Martins³

RESUMO

Devido ao elevado impacto dos gastos no orçamento do Ministério da Defesa, torna-se necessário implementar cortes, reestruturações e otimizações que visem à redução de despesas e à garantia da sustentabilidade financeira das operações militares. Entre um dos setores que mais demandam recursos, destaca-se a área de subsistência, responsável por prover alimentação adequada aos integrantes das Forças Armadas. Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo principal analisar o custo-benefício da contratação de uma empresa privada especializada para fornecer serviços de alimentação na Academia da Força Aérea (AFA), instituição de ensino militar voltada à formação de oficiais. Essa análise mostra-se especialmente relevante diante dos recorrentes desafios orçamentários enfrentados pela Administração Pública, os quais impõem a adoção de soluções mais eficientes, economicamente viáveis e alinhadas aos princípios da eficiência e economicidade. Para alcançar tal objetivo, foram realizados estudos detalhados no âmbito da Divisão de Ensino da AFA, com foco na comparação entre os custos operacionais dos métodos atuais de fornecimento de alimentação — realizados com recursos e pessoal próprios — e os custos estimados para a eventual contratação de uma empresa privada. Essa comparação permitiu avaliar, de forma abrangente, a viabilidade técnico-econômica da alternativa proposta, identificando possíveis oportunidades de redução de gastos sem comprometer a qualidade e a regularidade do serviço prestado aos cadetes e demais funcionários da instituição. Adicionalmente, o estudo utilizou ferramentas de análise avançada para consolidar, visualizar e examinar os dados coletados, contribuindo para uma avaliação mais precisa e fundamentada dos resultados obtidos. Dessa forma, foi possível identificar as principais vantagens e desvantagens da contratação externa, além de subsidiar futuras decisões administrativas com base em critérios objetivos e dados concretos, reforçando o compromisso da AFA com a boa gestão dos recursos públicos.

Palavras-chave: terceirização de serviços; alimentação; custo-benefício; Business Intelligence.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma *Ártemis*, 2025).

³ Maj CFOInt, Graduação em Administração e em Logística pela AFA, MBA em Gestão Pública com Ênfase em Projetos e Processos pela Universidade de Força Aérea (UNIFA), MBA em Gestão e Planejamento Estratégicos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestrado em Gestão e Inovação na Indústria Animal pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail institucional: julianojm@fab.mil.br

ABSTRACT

Due to the significant impact of expenditures on the budget of the Ministry of Defense, it becomes necessary to implement cuts, restructurings, and optimizations aimed at reducing expenses and ensuring the financial sustainability of military operations. Among the sectors with the highest resource demands, the subsistence area stands out, being responsible for providing adequate meals to members of the Armed Forces. In this context, the present study aimed to analyze the cost-benefit of outsourcing food service provision to a private company at the Brazilian Air Force Academy (AFA), a military education institution focused on training officers. This analysis is particularly relevant given the recurrent budgetary challenges faced by public administration, which require the adoption of more efficient and economically viable solutions, in line with the principles of efficiency and cost-effectiveness. To achieve this objective, detailed studies were carried out within the AFA's Education Division, focusing on a comparison between the operational costs of the current internal food supply system — using in-house resources and personnel — and the estimated costs of outsourcing the service to a private company. This comparison enabled a comprehensive assessment of the technical and economic feasibility of the proposed alternative, identifying potential opportunities for cost reduction without compromising the quality or regularity of services provided to cadets and staff. Additionally, the study employed advanced analytical tools to consolidate, visualize, and examine the collected data, allowing for a more accurate and well-founded evaluation of the results. Thus, it was possible to identify the main advantages and disadvantages of outsourcing, as well as to support future administrative decisions based on objective criteria and concrete data, reinforcing AFA's commitment to the sound management of public resources.

Keywords: outsourcing of services; nutrition; cost-benefit; Business Intelligence.

INTRODUÇÃO

De acordo com o Ministério da Saúde, a alimentação é um dos pilares fundamentais para a manutenção da saúde. Os alimentos são as principais fontes de nutrientes essenciais para o adequado funcionamento do organismo, contribuindo significativamente para uma melhor qualidade de vida, prevenindo doenças e promovendo a longevidade. O Guia Alimentar para a População Brasileira também destaca os alimentos mais recomendados para as refeições, enfatizando o aproveitamento ideal de suas propriedades nutricionais, visando o desenvolvimento saudável do corpo (BRASIL, 2022).

Na Academia da Força Aérea (AFA), a alimentação é disponibilizada a todo o efetivo, desde soldados até oficiais, com uma atenção especial aos cadetes, que são o foco principal da missão da instituição. Para os cadetes, são oferecidas quatro refeições diárias: café da manhã, almoço, jantar e ceia. Considerando que a formação dos cadetes é específica e exige deles excelência física e mental, uma alimentação adequada é essencial para o desenvolvimento otimizado de suas habilidades e para

garantir maior disposição no aprendizado e, para garantir que isso ocorra, é oferecida uma estrutura alimentar mais robusta a esses militares.

A terceirização de serviços, uma prática que começou a se desenvolver no Brasil na década de 1960, inicialmente no setor público e posteriormente no setor privado, tornou-se uma estratégia essencial para muitas organizações. A partir dessa época, a terceirização passou a ser utilizada como uma forma de otimizar recursos, permitindo que empresas e instituições contratassem outras empresas especializadas para realizar atividades que não estão diretamente ligadas à sua missão principal. Ao delegar tarefas secundárias, como limpeza, segurança, alimentação e outros serviços de apoio, as organizações podem focar seus esforços e recursos nas atividades que constituem o seu núcleo de atuação. Isso não apenas acelera o alcance de suas metas, mas também promove um desenvolvimento mais eficiente e estruturado. A terceirização permite que as empresas se beneficiem da expertise e da eficiência das empresas contratadas, resultando em um desempenho mais coeso e linear, fato este visto em diversas partes da sociedade como fábricas, loja e até no setor alimentício.

Assim, a terceirização se apresenta como uma alternativa para a realização do serviço de fornecimento de alimentação de forma mais eficiente, permitindo que os militares concentrem-se em sua missão principal, sem desviar sua atenção para atividades secundárias. Diante disso, o presente trabalho buscou responder à seguinte pergunta: **Considerando o modelo de terceirização no fornecimento do serviço de alimentação da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, da Universidade de São Paulo (FZEA/USP), existe viabilidade técnica de implementação no serviço de subsistência da Academia da Força Aérea?**

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é analisar se existe viabilidade técnica para implementar a terceirização no serviço de subsistência da AFA, tomando como referência o modelo implementado na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP (FZEA/USP).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender o objetivo geral deste artigo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- A) Conhecer os conceitos fundamentais sobre nutrição no Brasil e descrever o fenômeno de terceirização no serviço público;
- B) Apresentar o serviço de subsistência da FAB;
- C) Comparar os modelos de gestão dos refeitórios da AFA e da FZEA, analisando seus custos, estruturas operacionais; e
- D) Discutir a viabilidade técnica de implementação do modelo adotado na FZEA pela AFA.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 NUTRIÇÃO

O Brasil é um país caracterizado por uma ampla diversidade nutricional entre sua população. Com o avanço das tecnologias e das políticas públicas de saúde, observou-se uma redução significativa nos índices de desnutrição. Contudo, essa condição ainda é perceptível em regiões de difícil acesso ou em comunidades onde há carência de recursos básicos. Paralelamente, surgem novos desafios, como o aumento das taxas de obesidade na população brasileira, que apresentou crescimento de 29,6% nos últimos quatro anos (BRASIL, 2024). Nesse contexto, a nutrição ocupa um papel central, sendo fundamental tanto para o combate à desnutrição quanto para o enfrentamento da obesidade, promovendo o equilíbrio alimentar e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

A alimentação vai além da simples ingestão de alimentos: trata-se de um direito universal do ser humano e constitui o "combustível" indispensável para qualquer atividade. Os alimentos fornecem os macro e micronutrientes essenciais ao pleno funcionamento do organismo. Os macronutrientes, como proteínas, lipídios e carboidratos, são necessários em maior quantidade e desempenham funções vitais, como o fornecimento de energia, a regulação térmica e a participação

na formação de hormônios. Sua atuação integrada é fundamental para o equilíbrio e a eficiência das funções corporais. Por sua vez, os micronutrientes, como vitaminas e minerais, embora requeridos em menores quantidades, são igualmente essenciais. As vitaminas, por exemplo, estão diretamente relacionadas ao bem-estar físico, ao fortalecimento ósseo e muscular e ao auxílio nos processos de regeneração celular.

Importante destacar que os benefícios de uma alimentação adequada não se limitam ao aspecto físico. Os fatores psicológicos também são fortemente influenciados pelos hábitos alimentares. Na contemporaneidade, observa-se um aumento expressivo nos casos de doenças como depressão e ansiedade. Estudos indicam que determinados alimentos podem contribuir positivamente no combate a esses transtornos, considerando que a serotonina — neurotransmissor associado à sensação de bem-estar — é sintetizada a partir do triptofano, um aminoácido presente em diversos alimentos de origem vegetal e animal. Quando consumidos de forma equilibrada, esses alimentos podem auxiliar na redução dos sintomas e promover uma melhora significativa na qualidade de vida, minimizando a sensação constante de medo e angústia (SOUZA et al., s.d.).

Considerando a relevância da alimentação para a saúde física e mental, ela se torna ainda mais crucial para indivíduos que praticam atividades físicas intensas, como os atletas de alto rendimento e os militares. Esses profissionais necessitam de dietas planejadas e adaptadas às suas demandas energéticas e fisiológicas específicas, de modo que possam desempenhar suas funções com eficiência, preservando tanto a capacidade física quanto a saúde mental.

1.2 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é um fenômeno organizacional que teve origem no setor público, expandindo-se, ao longo do tempo, para o setor privado, especialmente a partir da década de 1960. Trata-se de uma estratégia de gestão que consiste na contratação de empresas especializadas para a execução de atividades consideradas secundárias ou de apoio, permitindo que as organizações concentrem seus esforços em sua atividade-fim (CAMPOS, 2018).

No contexto do setor alimentício, a descentralização dessas tarefas operacionais possibilita um maior foco na qualidade da preparação dos alimentos, na logística de distribuição e no atendimento ao consumidor final, otimizando recursos e elevando o padrão do serviço prestado.

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021), a terceirização configura-se como uma ferramenta de gestão amplamente utilizada no setor privado, pois reorganiza a produção e racionaliza os custos, favorecendo a concentração de esforços nas atividades essenciais. Esse modelo foi posteriormente adaptado à Administração Pública, respeitando os princípios da complementaridade e da subsidiariedade. Os governos podem utilizar a terceirização de duas formas principais: a primeira é a compra de bens e serviços de fornecedores externos, utilizados como insumos ou para desempenhar funções consideradas não essenciais; a segunda consiste na terceirização direta de bens e serviços ao usuário final, podendo abranger, inclusive, atividades anteriormente tratadas como funções principais, como ocorre, por exemplo, com os serviços de saúde domiciliar (QUEIROZ, 1998).

As principais razões que justificam a adoção da terceirização são de ordem organizacional, visando à elevação da eficiência operacional e à concentração nas atividades estratégicas da instituição. Além disso, esse modelo pode incrementar o valor dos produtos e serviços oferecidos, bem como ampliar a satisfação dos usuários. No aspecto da modernização administrativa, busca-se com a terceirização melhorar o desempenho organizacional, adquirir conhecimentos e tecnologias disponíveis no mercado e aprimorar a gestão de riscos. Sob a ótica financeira, ela possibilita a concentração de investimentos em áreas consideradas essenciais, enquanto a redução de custos ocorre pela transformação de custos fixos em variáveis, aproveitando a expertise do fornecedor. No campo dos recursos humanos, a terceirização permite a especialização dos servidores nas atividades essenciais, aumentando o foco e a eficiência nas operações da organização (VIVALDI E PIRES, 2010).

Apesar das vantagens, é importante ressaltar que o modelo de terceirização não está isento de desafios. Entre eles, destaca-se a complexidade na gestão de múltiplos fornecedores, o que pode gerar conflitos internos em organizações menos experientes. Há também a incerteza para os funcionários terceirizados, uma vez que a renovação dos contratos não é garantida. O principal risco, contudo, reside na contratação de empresas inadequadas, que podem não executar os serviços de maneira satisfatória ou em conformidade com as exigências institucionais. Tal preocupação é ainda mais crítica no fornecimento de alimentos, setor no qual a fiscalização deve ser rigorosa e não podem ocorrer falhas sanitárias. Decisões equivocadas no processo de terceirização podem,

portanto, gerar prejuízos superiores às economias inicialmente pretendidas (IMHOFF E MORTARI, 2005).

Diante dessas vantagens e desafios, torna-se pertinente analisar como esses conceitos se aplicam ao serviço de alimentação de uma organização militar, que ocorre por meio da Seção de Subsistência.

1.3 SEÇÃO DE SUBSISTÊNCIA

A Seção de Subsistência tem sua origem na função logística de mesmo nome, a qual, conforme estabelecido na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 2-1, compreende o conjunto de ações destinadas a fornecer materiais, equipamentos e recursos necessários às operações e treinamentos da Força Aérea Brasileira (FAB). No âmbito da FAB, a preparação alimentar está diretamente vinculada ao cumprimento da missão institucional: “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, tendo em vista a defesa da pátria”.

Dessa maneira, a alimentação dos militares deve ser cuidadosamente planejada, estruturada e constantemente monitorada, garantindo que estejam aptos a serem acionados para qualquer missão, a qualquer momento. No interior das unidades militares, essa responsabilidade é atribuída à Seção de Subsistência, setor informalmente conhecido como "Rancho", cuja principal atribuição é fornecer alimentação de qualidade, capaz de suprir as necessidades fisiológicas e operacionais da guarnição.

Uma das tarefas mais relevantes da Seção é a elaboração dos cardápios, que devem atender, de forma equilibrada, às exigências nutricionais e às particularidades das atividades desenvolvidas por cada unidade. Algumas organizações militares, especialmente aquelas envolvidas em operações contínuas ou de alta intensidade, demandam refeições mais completas e elaboradas. Outras, de menor atividade operacional, podem adotar cardápios mais simples, mas ainda assim balanceados do ponto de vista nutricional.

Conforme estabelece a FCA 145-16 (BRASIL, 2018), a elaboração dos cardápios deve seguir procedimentos padronizados, considerando os diferentes momentos de alimentação — como café da manhã, almoço, jantar e, em alguns casos, o desjejum. As planilhas de planejamento

alimentar devem apresentar a descrição detalhada dos itens de cada refeição, seus respectivos valores nutricionais e as porções médias recomendadas por militar, assegurando o aporte energético e funcional necessário ao desempenho das atividades diárias.

No café da manhã, por exemplo, é comum a oferta de diferentes tipos de pães, frios ou substitutos proteicos, frutas e, aos finais de semana, bolos simples. O almoço e o jantar seguem uma estrutura padronizada, composta por arroz, feijão, fontes proteicas e sobremesas, com variações ao longo da semana. A definição final do cardápio é submetida à análise e aprovação de um(a) profissional da área de nutrição, que assegura sua adequação técnica antes de sua disponibilização à tropa. Cabe ainda ao refeitório atender aos militares com restrições alimentares, disponibilizando refeições adaptadas conforme as orientações da FA 145-11 (BRASIL, 2008), a fim de garantir a inclusão e o bem-estar de todos os integrantes da unidade.

Além da elaboração dos cardápios, é responsabilidade do refeitório manter as instalações da cozinha e do refeitório em condições sanitárias adequadas, conforme os padrões de higiene e segurança alimentar estabelecidos pela RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). O cumprimento dessas diretrizes visa prevenir contaminações, intoxicações e reações alérgicas que possam comprometer a saúde e a prontidão operacional dos militares.

Adicionalmente, a Seção de Subsistência da Academia deve realizar o acompanhamento contínuo da produtividade da guarnição em relação à alimentação fornecida. Esse processo inclui a avaliação da eficiência operacional, a análise do custo per capita das refeições e o monitoramento da qualidade do serviço. Pode-se, ainda, realizar comparações com os valores praticados em licitações anteriores e coletar feedbacks tanto dos funcionários envolvidos no preparo dos alimentos quanto dos próprios consumidores, considerando como a alimentação influencia seu bem-estar e desempenho nas atividades diárias. Essa análise permite identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, contribuindo para uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos institucionais da unidade militar.

Dentre as diversas unidades da Força Aérea Brasileira, destaca-se a AFA, cuja missão é formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica nos Quadros de Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria. A formação acadêmica e militar busca desenvolver nos Cadetes atributos intelectuais,

profissionais e militares, além de consolidar padrões éticos, morais, cívicos e sociais, resultando na formação de oficiais capacitados para liderar uma Força Aérea moderna, conforme estabelece a PCA 37-27/2021 (BRASIL, 2021).

O Cadete, além de sua formação acadêmica, participa de diversas atividades militares essenciais à sua capacitação, que exigem um condicionamento físico acima da média da sociedade civil. Nesse contexto, a alimentação torna-se um fator determinante, devendo ser constantemente observada e planejada para assegurar o desempenho pleno desses jovens em suas funções. Dessa forma, garante-se que os Cadetes estejam preparados para cumprir as exigências da carreira militar e que possam retribuir à sociedade o investimento realizado em sua formação.

2 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, foi adotado o método de estudo de caso, uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Esse método consiste na análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, proporcionando uma compreensão abrangente e detalhada do fenômeno estudado (GIL, 2002).

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem quanti-quali, combinando técnicas quantitativas e qualitativas de investigação. A análise quantitativa é considerada menos formal, uma vez que depende de diversos fatores, como a natureza dos dados coletados, os instrumentos utilizados e o contexto da pesquisa. Trata-se de um processo interpretativo, no qual os dados brutos são analisados à luz de categorias teóricas e da percepção crítica do pesquisador. No presente estudo, exemplos dessa abordagem incluem o custo da refeição por dia, dados estes que serão extraídos e analisados a partir dos documentos disponibilizados por ambas as instituições, utilizando-se cálculos de média e mediana para avaliar o número de refeições servidas diariamente, o número de refeições diárias, analisado também dos documentos fornecidos e a variedade de proteínas ofertadas, entre outros aspectos. Por outro lado, a análise qualitativa opera com categorias previamente definidas, o que facilita a sistematização e o tratamento dos dados, conferindo maior objetividade ao processo analítico (GIL, 2020). No âmbito desta pesquisa, algumas das categorias quantitativas analisadas incluem a finalidade institucional, com ênfase nas missões de ambas as

organizações e na definição de suas prioridades e objetivos em relação à alimentação, bem como a flexibilidade dos cardápios e o controle nutricional direto, entre outros aspectos relevantes.

Considerando que esta pesquisa utilizou tanto dados brutos fornecidos pelo Campus Fernando Costa da Universidade de São Paulo (Pirassununga) e pela seção de subsistência da AFA quanto requisitos analíticos previamente estabelecidos, ela se caracteriza, portanto, como uma investigação de natureza quanti-quali. Essa classificação se justifica pela integração de procedimentos quantitativos, voltados à mensuração e sistematização dos dados, com métodos qualitativos, que permitem uma interpretação mais aprofundada e contextualizada das informações obtidas.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

3.1 CAMPUS FERNANDO COSTA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A Universidade de São Paulo (USP) é uma instituição pública cuja missão é formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social. Comprometida com a produção, transmissão e aplicação do conhecimento em benefício da sociedade, atua por meio do ensino, da pesquisa, da inovação, da extensão, da cultura, da arte e da difusão do saber. Nesse contexto, torna-se fundamental garantir uma alimentação completa e adequada aos seus alunos, a fim de promover condições que favoreçam o bom desempenho acadêmico (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2025). O Campus Fernando Costa da USP, localizado na cidade de Pirassununga (SP), adota o modelo de terceirização para o fornecimento de refeições aos seus alunos. Por meio da empresa Eat Alimentação LTDA são ofertadas três refeições diárias — café da manhã, almoço e jantar — sendo facultado ao aluno escolher quais delas deseja consumir, mediante pagamento individual conforme os valores apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1 Custo de cada refeição na USP de Pirassununga no ano de 2024 e 2025. Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Refeição	Custo (R\$)
Café da manhã	5.21
Almoço	13.28
Janta	13.51
TOTAL	32

Fonte: elaboração própria com base nos dados fornecidos pela FZEA

Deve-se considerar que, no valor cobrado por refeição, a empresa terceirizada já inclui sua margem de lucro, visto que esse montante é utilizado para cobrir tanto os custos operacionais, como a mão de obra, quanto a aquisição dos alimentos. Por meio de comunicação via e-mail, a Prefeitura do Campus direcionou o presente estudo à Seção de Alimentação, setor responsável pela fiscalização do Contrato nº 11/2024, vinculado ao Processo nº 2023.1.180.19.4.

De acordo com os termos desse contrato, a empresa está autorizada a utilizar a infraestrutura existente na universidade, como fornos, fogões e demais equipamentos. Essa permissão reduz significativamente os custos logísticos e operacionais da empresa, uma vez que elimina a necessidade de transporte e instalação de grande parte dos equipamentos essenciais.

Adicionalmente, os funcionários contratados não apenas atuam na preparação dos alimentos, mas também são responsáveis pela limpeza e manutenção de todo o ambiente de refeições. Para isso, a equipe é dividida em dois turnos: o primeiro das 6h às 15h30min, responsável pelo café da manhã, almoço e limpeza do espaço; e o segundo, das 18h até o encerramento das atividades, encarregado do jantar e da limpeza final, garantindo que o ambiente esteja em condições adequadas para o dia seguinte.

Outro aspecto relevante a ser analisado é o total de refeições fornecidas. No contexto da universidade, os alunos não têm obrigatoriedade de realizarem suas refeições dentro do campus, possuindo a liberdade de optar por restaurantes e estabelecimentos da cidade, caso desejem. Em função dessa flexibilidade, não há uma padronização no número diário de refeições servidas, sendo

possível apenas a análise do escopo total ao longo do ano. O quadro a seguir apresenta os dados consolidados referentes ao ano de 2024.

Tabela 2 Total de refeições servidas de Janeiro a Dezembro pelo Restaurante Universitário durante o ano de 2024

Refeição	Total de refeições servidas de JAN a DEZ de 2024
Café da Manhã	9205
Almoço	115.719
Jantar	39.709
TOTAL	164.633

Fonte: elaboração própria com base nos dados fornecidos pela FZEA

3.2 ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A AFA, localizada na cidade de Pirassununga, no interior do estado de São Paulo, tem como finalidade formar seus Cadetes, abrangendo não apenas a formação acadêmica e militar, mas também o cuidado com a alimentação. Diferentemente de universidades civis, que usualmente terceirizam seus serviços de alimentação, a AFA utiliza seu próprio efetivo para a execução de todas as atividades necessárias ao preparo das refeições.

O fornecimento dos alimentos é realizado por meio da contratação de fornecedores externos, utilizando o instrumento do pregão, modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto, em conformidade com a Lei nº 14.133/2021, que rege as contratações públicas. Dessa forma, busca-se sempre a obtenção do melhor preço aliado à maior qualidade possível dos produtos adquiridos.

Dentro da cozinha e das áreas de preparo da AFA, atuam soldados, cabos e sargentos, que possuem uma rotina diferenciada do restante do efetivo militar. Muitas vezes, esses militares são dispensados de determinadas escalas de serviço para garantir que a cozinha esteja sempre operando em pleno funcionamento, ajustando-se a diferentes horários. Dessa forma, alguns turnos iniciam suas atividades antes do horário regular do efetivo geral, enquanto outros são liberados apenas após

o encerramento das rotinas administrativas da unidade. Apesar das especificidades de suas funções na área de subsistência, esses militares não deixam de cumprir suas demais atribuições típicas da carreira militar. Diferentemente dos funcionários de empresas privadas, que podem ser demitidos ou dispensados em situações de crise, os militares permanecem vinculados à Força, independentemente das circunstâncias. Essa característica confere maior estabilidade e resiliência ao serviço prestado.

Esse compromisso institucional ficou evidente durante o período da pandemia de COVID-19, quando muitas empresas privadas precisaram dispensar seus colaboradores. Na AFA, no entanto, os militares foram realocados estrategicamente em funções essenciais para garantir a continuidade das operações da unidade. Aqueles que atuavam nas cozinhas, por exemplo, foram deslocados para postos estratégicos de maneira a reduzir riscos de contaminação, sem comprometer o fornecimento de alimentação para a guarnição — e, em diversas ocasiões, para civis da comunidade local. Além da atuação cotidiana, esses militares são treinados para atuar em situações extremas, como em cenários de guerra. Assim, além de fornecerem a alimentação diária da unidade, estão preparados para, em caso de conflito ou calamidade, adaptar-se às condições adversas e assegurar o suprimento alimentar da tropa, independentemente do ambiente ou da gravidade da situação.

Além disso, a AFA é classificada como uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), cuja missão é operacionalizar o provimento de alimentação coletiva de forma contínua e eficiente (DE ABREU, 2023). Assim, há um trabalho constante para garantir que não falte alimento para os Cadetes, mantendo o suporte necessário às atividades diárias da unidade. Um dos diferenciais da alimentação na AFA é que não há limitação para o consumo de alimentos pelos Cadetes: eles são autorizados a se servir livremente, podendo repetir quantas vezes desejarem. Entretanto, existe um rígido controle para evitar o desperdício: os Cadetes são orientados a consumir integralmente tudo o que colocarem em seus pratos. Para garantir essa dinâmica, são realizados cálculos logísticos que permitem a reposição eficiente dos alimentos, sem atrasar as atividades acadêmicas e operacionais. Em função dessa política de livre acesso à alimentação, não há um número exato de refeições servidas diariamente, uma vez que a quantidade consumida pode variar conforme as repetições. Ressalta-se que, além dos Cadetes, o efetivo normal da unidade – composto por oficiais e graduados – também utiliza o sistema de alimentação da AFA. Em geral, esse público realiza principalmente o almoço no local, embora também tenha acesso ao café da manhã e ao jantar.

O controle de refeições é organizado por meio de planilhas de arraçamento, disponibilizadas a todo o efetivo. Nelas, os militares expressam previamente sua intenção de realizar as refeições na unidade, possibilitando um planejamento mais eficiente da quantidade de alimentos a ser preparada, minimizando desperdícios e garantindo o atendimento adequado a todos.

3.3 COMPARAÇÃO DE DADOS

O fornecimento de alimentação em unidades de formação é um fator crítico para a manutenção da saúde, da operacionalidade e do desempenho físico dos seus integrantes. Nesse sentido, realizou-se uma comparação entre o sistema de subsistência da AFA e o restaurante universitário da Universidade de São Paulo (USP), ambos localizados na cidade de Pirassununga-SP. Foram analisados critérios quantitativos e qualitativos, buscando identificar não apenas as diferenças de custos e estrutura, mas também de flexibilidade e objetivos institucionais no serviço de alimentação. A tabela a seguir mostra os dados analisados.

Quadro 1 Quadro comparativo entre o Refeitório da AFA e o Restaurante Universitário da USP.

Critério	Refeitório (AFA)	Restaurante Universitário (USP)
Custo por refeição (R\$/dia)	20,21	32
Número de refeições por dia	4	3
Variedade de proteínas (dias/semana)	7	7
Presença de frutas (dias/semana)	7	6
Turnos de trabalho	3	2
Responsável pelo preparo	Efetivo próprio	Efetivo terceirizado
Estrutura utilizada	Estrutura da própria organização	Estrutura da própria organização
Higienização do ambiente	Realizada por turnos	Realizada por turnos
Controle Nutricional	Supervisionado por nutricionista	Supervisionado por nutricionista
Finalidade Institucional	Manutenção da prontidão operacional	Apoio à permanência estudantil

Fonte: elaboração própria com base nos dados fornecidos pela FZEA e pela AFA

Como primeira etapa da análise, foi realizada a comparação do custo médio diário por cadete entre as duas instituições. Observa-se que, na AFA, esse valor é consideravelmente menor. Isso se deve ao fato de a unidade realizar a aquisição de gêneros alimentícios por meio de pregão,

como já mencionado anteriormente, essa modalidade visa atender ao valor do orçamento de R\$13,50 por pessoa por dia, um valor relativamente elevado quando comparado a outras unidades da Força Aérea, mas justificado pelo fato de a AFA ser uma unidade escola, que demanda maior número de refeições devido à rotina intensa de formação dos cadetes. Vale ressaltar também que esse valor é contabilizado por militar na unidade, mas, considerando as escalas de serviço, observa-se que nem todos realizam suas refeições na guarnição. Enquanto os cadetes não possuem a opção de se alimentar fora da AFA, os demais militares podem optar por fazer suas refeições em casa ou em outros locais. Essa dinâmica gera uma maior disponibilidade de crédito para as refeições daqueles que necessariamente precisam se alimentar na AFA, o que eleva o custo médio per capita, mas também contribui para o aumento da qualidade e da variedade das refeições, conforme demonstrado na Tabela 3 e nos Anexos de A à L. Ressalta-se, ainda, que esse valor é destinado exclusivamente à aquisição de gêneros alimentícios, não incluindo os custos com a remuneração dos profissionais responsáveis pelo preparo das refeições.

Tabela 3 Total de custo per capita das refeições fornecidas pela AFA de JAN 2024 a DEZ 2024

Mês	Café da Manhã (R\$)	Almoço (R\$)	Jantar (R\$)	Total diário (R\$)
Janeiro	3,69	9,75	8,48	21,95
Fevereiro	2,54	8,31	8,33	19,18
Março	3,95	10,06	11,90	25,91
Abril	4,10	9,07	9,41	22,58
Maio	2,74	8,56	8,45	19,75
Junho	3,93	7,45	7,01	18,39
Julho	3,76	7,96	7,25	18,97
Agosto	3,12	8,02	8,11	19,25
Setembro	3,06	8,08	7,37	18,51
Outubro	3,16	8,46	7,45	19,07
Novembro	4,09	8,62	7,51	20,22
Dezembro	3,15	7,91	7,72	18,78
MÉDIA TOTAL	3,44	8,52	8,24	20,21

Fonte: elaboração própria com base nos dados fornecidos pela AFA

Conforme demonstrado pela análise dos relatórios de custo per capita das refeições, observa-se um valor diário de R\$20,21 por pessoa na AFA, superior ao valor previsto na etapa

orçamentária. Essa diferença é justificada pelas especificidades já mencionadas quanto à rotina dos militares. Além disso, esse valor reflete a necessidade de manter a unidade preparada para situações de guerra, nas quais é fundamental garantir a continuidade do fornecimento de alimentação aos militares, inclusive com a capacidade de produzir os próprios alimentos, a fim de evitar riscos de contaminação ou comprometimento da saúde dos combatentes. Essa prática está alinhada com os princípios da defesa alimentar, segundo os quais devem ser consumidos apenas alimentos e água potável fornecidos por organizações militares brasileiras ou por forças aliadas (BRASIL,2018). Isso demonstra não apenas uma gestão orçamentária eficiente, mas um alinhamento institucional no qual o recurso é otimizado para servir diretamente à missão principal: a formação do cadete.

Por outro lado, na Universidade de São Paulo (USP), as refeições são fornecidas por uma empresa terceirizada, o que eleva o custo final. Isso ocorre porque o preço cobrado ao estudante não considera apenas os gastos operacionais com insumos e salários, mas também a margem de lucro da empresa contratada. Na AFA, a remuneração dos militares responsáveis pela cozinha é custeada por um crédito orçamentário específico, distinto daquele destinado à aquisição de gêneros alimentícios, o que contribui para a redução do custo por refeição.

Em seguida, foi analisada a quantidade de refeições oferecidas. No campus da USP, são servidas apenas as três refeições principais: café da manhã, almoço e jantar. Já na AFA, além dessas, há a oferta regular de ceia noturna, servida após o jantar, e também de refeições matutinas e vespertinas, com o objetivo de complementar a ingestão calórica dos cadetes, em função das atividades físicas obrigatórias que fazem parte da rotina diária de formação militar, mas para fins comparativos tais custos não foram levados em consideração nesta pesquisa. É importante ressaltar que todas essas refeições adicionais estão inclusas no valor diário de R\$13,50, por pessoa,, o que reflete a eficiência logística e orçamentária da AFA no atendimento às demandas alimentares de sua tropa.

Na sequência, comparou-se a variedade de proteínas oferecidas nas duas instituições. Ambos os locais apresentam uma grande variedade de fontes proteicas, o que é benéfico para o equilíbrio nutricional das refeições. Vale destacar que a USP oferece um cardápio diferenciado para pessoas veganas, além de apresentar maior variedade de refeições, considerando o valor apresentado anteriormente. Já a AFA, apesar de não oferecer um cardápio específico para veganos, adapta suas opções alimentares conforme as necessidades de sua tropa, oferecendo carnes mais

magras, dietas hipercalóricas ou até mesmo refeições para recuperação pós-cirúrgica, conforme a demanda de seus cadetes.

Analogamente, observa-se a presença de frutas nas refeições. A USP oferece frutas em seis dos sete dias da semana, enquanto a AFA disponibiliza frutas todos os dias. Essa diferença reflete o sistema de internato em que os cadetes da AFA se encontram, onde o fornecimento diário de frutas é considerado essencial para a manutenção da saúde e do desempenho físico.

No que diz respeito aos turnos de trabalho, observa-se que, na AFA, há um turno adicional em comparação à estrutura da USP, sendo praticamente um turno específico para cada refeição. Na USP, por sua vez, as atividades de preparação e fornecimento alimentar são organizadas em dois turnos, com equipes separadas e dedicadas exclusivamente à limpeza dos ambientes e utensílios, a fim de garantir o cumprimento das normas sanitárias e evitar qualquer possibilidade de contaminação cruzada.

Na AFA, embora também exista a separação de funções entre preparação e higienização, as equipes são compostas por militares padronizados, entre os quais alguns são designados especificamente para a limpeza durante os três turnos diários. Essa estrutura visa assegurar a manutenção da higiene e do bom funcionamento da cozinha e do refeitório, mesmo em um ambiente operacional e com rotinas militares rigorosas.

De modo semelhante, há diferenças relevantes quanto à vinculação dos profissionais às suas funções. Na USP, os funcionários terceirizados atuam exclusivamente nas atividades relacionadas ao restaurante universitário, conforme estabelecido no contrato citado anteriormente. Suas atribuições compreendem a aquisição dos gêneros alimentícios, o preparo das refeições e a higienização dos espaços destinados à alimentação. Por se dedicarem exclusivamente a essas funções, o serviço tende a apresentar uma maior padronização e controle de qualidade, com foco integral na produção e distribuição das refeições.

Na AFA, em contrapartida, os militares designados para a Seção de Subsistência acumulam, além das atividades no refeitório, outras responsabilidades inerentes ao serviço militar. Esses profissionais participam de escalas operacionais, treinamentos e demais funções da Organização Militar, o que pode, eventualmente, impactar a qualidade final das refeições, considerando que o foco institucional está centrado na alimentação da tropa como meio de garantir a prontidão

operacional, e não no aprimoramento contínuo do serviço de alimentação como fim em si mesmo. Além disso, as refeições são servidas em sistema aberto, permitindo repetições ilimitadas, e atendem não apenas os cadetes, mas também oficiais, praças e demais integrantes que prestam serviço na unidade.

No que se refere ao uso de equipamentos e infraestrutura, ambas as instituições utilizam instalações próprias para a execução dos serviços. Na USP, os utensílios e equipamentos utilizados pertencem à universidade e são cedidos à empresa terceirizada exclusivamente para a execução do contrato de alimentação dos alunos e servidores. Na AFA, analogamente, os equipamentos são patrimônio da unidade militar e são utilizados apenas no preparo das refeições destinadas aos cadetes e ao efetivo.

Além disso, no que diz respeito aos procedimentos de higiene, ambas as instituições seguem rigorosamente os parâmetros estabelecidos pela Resolução RDC nº 216/2004 da ANVISA, que trata das boas práticas em serviços de alimentação. Tanto a AFA quanto a USP são periodicamente fiscalizadas, garantindo a conformidade com os padrões sanitários exigidos pelos órgãos competentes.

No aspecto do controle nutricional, ambas as instituições contam com a atuação de nutricionistas responsáveis. No caso da USP, a profissional vinculada ao restaurante universitário atua como preposta da empresa contratada, sendo responsável pela fiscalização dos gêneros alimentícios, bem como pela aprovação técnica dos cardápios servidos à comunidade acadêmica. Já na AFA, a nutricionista é um oficial temporário, que por não ser de carreira possui sua especialização e auxilia na fiscalização. Assim como na USP, a nutricionista da AFA é responsável pela avaliação técnica das refeições, aprovação dos cardápios e fiscalização da execução alimentar, além de concorrer à escala de serviço militar e desempenhar outras atribuições inerentes à função de oficial temporário da Força Aérea.

Por fim, destaca-se a diferença nas finalidades institucionais entre as duas organizações. De acordo com a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento da USP (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2025), a proposta do restaurante universitário é oferecer refeições com cardápios adequados e saudáveis, elaborados por nutricionistas, a preços acessíveis para os membros da comunidade USP, ou seja, alunos e servidores previamente cadastrados no sistema da universidade.

Na AFA, por outro lado, a alimentação é parte integrante da missão institucional, voltada à formação de oficiais de carreira da Aeronáutica, desenvolvendo nos cadetes atributos militares, intelectuais e profissionais, além de padrões éticos, morais, cívicos e sociais (BRASIL, 2025). Ressalta-se, ainda, que na AFA a oferta de refeições é uma obrigação legal, decorrente do regime de internato ao qual os cadetes estão submetidos, o que impede sua saída para realizar refeições em estabelecimentos externos. Em contraste, na USP, os estudantes têm a liberdade de escolher entre realizar suas refeições no restaurante universitário ou em outros estabelecimentos da cidade. Além disso, durante períodos de calamidade pública, como pandemias ou outras emergências, a AFA assegura a continuidade da oferta de alimentação aos seus cadetes. Essa oferta estende-se também a operações específicas, como as Atividades de Campanha realizadas ao longo do ano, nas quais são fornecidas rações ou alimentos de forma remota. Tal prática está alinhada com a missão institucional da organização, que é formar os cadetes da melhor maneira possível. Apesar das diferenças estruturais e operacionais, observa-se que ambas as instituições compartilham a preocupação em oferecer uma alimentação de qualidade, adaptada às necessidades específicas de seu público-alvo, seja este composto por alunos civis ou por cadetes em formação militar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa entre a AFA e a Universidade de São Paulo (USP), no contexto da alimentação fornecida às suas respectivas comunidades, revelou importantes diferenças nos modelos de operação e gestão de serviços alimentares, mas também destacou a eficiência e os aspectos positivos da estrutura adotada pela AFA.

Na AFA, o custo por refeição é significativamente menor em comparação à USP, o que reflete uma gestão eficiente dos recursos públicos. O modelo adotado pela AFA, com a utilização de pregão para a aquisição de alimentos e a gestão feita pelo próprio efetivo militar, garante que os recursos sejam aplicados de forma mais eficaz, sem a necessidade de margens de lucro que encareçam o preço das refeições, como ocorre no caso da USP. Além disso, a alimentação é integralmente voltada para a preparação e desenvolvimento dos cadetes, com um cardápio diversificado que atende às necessidades nutricionais específicas para sustentar o alto desempenho físico e mental exigido no treinamento militar.

Outro ponto relevante é a quantidade de refeições fornecidas, que na AFA não se limita às três refeições principais, como na USP, mas inclui ceia noturna e refeições matutinas e vespertinas, aspectos fundamentais para garantir que os cadetes tenham energia suficiente para suportar a rotina intensa de atividades físicas. O modelo adotado pela USP, que não oferece esse tipo de complemento alimentar, não contempla a especificidade das necessidades alimentares de um público que enfrenta desafios físicos diários, como é o caso dos cadetes da AFA.

Além disso, a gestão nutricional na AFA, apresenta um compromisso com a formação dos cadetes e com o cumprimento das normativas internas. A fiscalização da alimentação e a adaptação das refeições às necessidades da tropa demonstram um alto nível de comprometimento com a saúde e o bem-estar dos militares, ao contrário de outras instituições, como a USP, onde a terceirização do serviço pode, muitas vezes, diluir essa responsabilidade.

Ademais, a estrutura de trabalho e a utilização de equipamentos na AFA são organizadas de maneira a garantir a eficiência operacional. O trabalho realizado por militares dentro da cozinha, com turnos específicos para cada refeição, junto à responsabilidade compartilhada de atender a toda a guarnição da unidade, assegura que os processos sejam conduzidos de maneira contínua e sem interrupções. Na USP, a terceirização dos serviços alimentares pode ser vista como uma vantagem em termos de especialização, mas, por outro lado, a dependência de uma empresa externa não permite a mesma agilidade e flexibilidade que a AFA consegue proporcionar com seu efetivo próprio.

Em síntese, após a coleta de dados e o conhecimento do funcionamento dos refeitórios tanto da AFA quanto o da USP percebe-se que a AFA se destaca não apenas pela eficiência em termos de custo e gestão interna, mas também pela qualidade das refeições fornecidas, adaptadas às exigências físicas e operacionais de seus cadetes. A AFA mantém uma estrutura que, além de ser mais econômica, garante que os recursos sejam utilizados de maneira direcionada para a formação dos futuros oficiais da Aeronáutica. Portanto, considerando os aspectos analisados, é possível concluir que a AFA apresenta um modelo de alimentação mais eficaz e alinhado às suas necessidades institucionais e militares, oferecendo um excelente suporte à sua missão de formar líderes para a Força Aérea Brasileira. Portanto, considerando a terceirização no fornecimento do serviço de alimentação são observadas diversas inviabilidades que impedem sua implementação no serviço de subsistência da Academia da Força Aérea.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, alguns desafios se mostraram relevantes, especialmente a limitação regional, uma vez que a pesquisa se concentrou exclusivamente na cidade de Pirassununga, resultando em um espaço amostral bastante restrito. Além disso, houve dificuldades no uso de ferramentas de pesquisa e softwares com os quais eu ainda não estava familiarizada. Apesar dessas limitações, foi possível alcançar os objetivos propostos. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização desse tipo de análise em outras unidades de ensino ou em diferentes organizações militares, a fim de ampliar o espaço amostral e possibilitar a comparação entre distintas culturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.954**, de 16 de dezembro de 2019. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 157, n. 240, p. 1, 17 dez. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133**, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 31 mar. 2025.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretriz do Comando da Aeronáutica **DCA 2-1**: Diretrizes Gerais de Logística. Brasília, DF, [s.d.].

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **FCA 145-16** – Elaboração de Cardápios e Planejamento de Refeições nas Organizações Militares. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **FA 145-11** – Procedimentos para Atendimento de Dietas Especiais nas Organizações Militares. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **PCA 37-27/2021** – Plano de Curso da Academia da Força Aérea. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Vigitel Brasil 2023**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Alimentação e Nutrição – MD42-M-05**. 2. ed. Brasília, DF: Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, 2018

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 set. 2004.

CAMPOS, André Gambier. **A terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação**. IPEA 2018.

DA SILVEIRA CARDOSO, Carla Ionara Xavier et al. Restaurante Universitário da UFPE: uma abordagem sistêmica. *Revista Gestão Universitária Na América Latina-GUAL*, p. 211-234, 2018.

DE ABREU, Edeli Simioni; SPINELL, Mônica Glória Neumann; DE SOUZA PINTO, Ana Maria. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: Um Modo de Fazer**. Editora Metha, 2023.

DE SOUZA, Dalila Teotonio Bernardino; LÚCIO, Jordânia de Moraes; ARAÚJO, Adiene Silva. **Ansiedade e alimentação: uma análise inter-relacional**. In: II Congresso Brasileiro de Ciências da Saúde. 2017.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos Terceirização**. Brasília, DF: Enap.

FEDATO, B. N.; ARANHA, F. Q. **Terceirização nos serviços de alimentação**. *Revista Simbio-Logias*. v. 14, n. 20, p. 118-124, 2022.

IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. TERCEIRIZAÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS EMPRESAS. *Revista Eletrônica de Contabilidade, [S. l.]*, v. 2, n. 3, p. 94, 2012. DOI: 10.5902/198109466219. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219>. Acesso em: 30 jun. 2025.

LINDBERG, C. F.; TAN, S. Y.; STARFELT, F. L. **Key performance indicators improve industrial performance**. *Energy*, 2015.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. **Academia da Força Aérea**. Portaria AFA nº 541/SPPC. Procedimentos referentes ao trabalho de conclusão de curso de formação de oficiais da AFA. *Boletim Ostensivo*, Pirassununga, SP, 2024.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Força Aérea Brasileira. **NSCA 145-1**. Rio de Janeiro, RJ, 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Alimentação Adequada e Saudável faz bem pra você, para a sociedade e para o planeta**. 13 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia Alimentar para a População Brasileira**. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-brasil/publicacoes-para-promocao-a-saude/guia_alimentar_populacao_brasileira_2ed.pdf/view. Acesso em: 18 set. 2024.

PALMBY, William G. **Outsourcing the Air Force mission: a strategy for success**. *Walker Papers*, n. 4, p. i-i, 2006.

QUEIROZ, Fernando. **Manual e terceirização**. São Paulo: Atlas, 1998.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. 4. ed. Bookman Editora, 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <https://www5.usp.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 13 maio 2025.

VIVALDI, M.; PIRES, S. R. I. **Operadores Logísticos: Integrando Operações em Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXOS

ANEXO A- RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO JANEIRO

COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AEREA
RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES

Página 1 de 2
Data: 24/06/2025

Executora
AFA

Período
27/12/2023 a 31/01/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
27/12/2023	7,39	16,25	14,55	1,89	0,00	0,00	0,00	
28/12/2023	7,03	12,84	12,52	1,88	0,00	0,00	0,00	
29/12/2023	7,19	11,60	12,98	1,85	0,00	0,00	0,00	
30/12/2023	8,34	15,68	12,08	1,86	0,00	0,00	0,00	
31/12/2023	8,48	14,29	9,39	1,86	0,00	0,00	0,00	
1/1/2024	5,60	7,17	8,24	1,09	0,00	0,00	0,00	
2/1/2024	5,33	9,79	8,02	1,33	0,00	0,00	0,00	
3/1/2024	4,65	7,58	12,56	1,59	0,00	0,00	0,00	
4/1/2024	4,72	12,27	7,04	1,27	0,00	0,00	0,00	
5/1/2024	4,51	6,12	6,02	0,82	0,00	0,00	0,00	
6/1/2024	4,71	9,47	7,01	0,64	0,00	0,00	0,00	
7/1/2024	5,50	9,52	9,96	0,08	0,00	0,00	0,00	
8/1/2024	1,88	9,26	8,54	2,09	0,00	0,00	0,00	
9/1/2024	1,95	10,93	4,28	2,07	0,00	0,00	0,00	
10/1/2024	2,07	11,11	5,41	1,99	0,00	0,00	0,00	
11/1/2024	1,71	11,34	8,30	1,97	0,00	0,00	0,00	
12/1/2024	1,81	8,16	6,90	2,04	0,00	0,00	0,00	
13/1/2024	3,11	5,58	8,98	2,13	0,00	0,00	0,00	
14/1/2024	2,95	10,11	6,45	2,02	0,00	0,00	0,00	
15/1/2024	2,06	11,28	4,45	2,42	0,00	0,00	0,00	
16/1/2024	2,04	6,49	6,76	3,55	0,00	0,00	0,00	
17/1/2024	2,89	9,29	9,06	2,84	0,00	0,00	0,00	
18/1/2024	2,17	12,35	7,94	2,69	0,00	0,00	0,00	
19/1/2024	2,33	5,74	12,17	2,13	0,00	0,00	0,00	
20/1/2024	2,93	9,03	8,04	2,12	0,00	0,00	0,00	
21/1/2024	3,04	15,74	14,73	2,19	0,00	0,00	0,00	
22/1/2024	2,38	11,62	7,78	9,50	0,00	0,00	0,00	
23/1/2024	2,04	10,84	7,57	1,86	0,00	0,00	0,00	
24/1/2024	1,86	9,90	6,40	1,96	0,00	0,00	0,00	
25/1/2024	1,96	5,44	5,76	1,77	0,00	0,00	0,00	
26/1/2024	2,15	5,62	7,02	3,03	0,00	0,00	0,00	
27/1/2024	3,55	10,84	7,19	3,43	0,00	0,00	0,00	
28/1/2024	4,48	6,50	6,83	3,13	0,00	0,00	0,00	
29/1/2024	1,94	5,67	5,24	3,10	0,00	0,00	0,00	
30/1/2024	1,82	9,60	6,55	1,94	0,00	0,00	0,00	
31/1/2024	4,15	5,94	12,43	3,17	0,00	0,00	0,00	

Média mês	3,69	9,75	8,48	2,26	0,00	0,00	0,00	0,00
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Dezembro/2023	97,76	0,00	0,00

Custo médio CPC mês: 24,39

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO B - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO FEVEREIRO

COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AEREA
RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES

Página 1 de 1
 Data: 24/06/2025

Executora
 AFA

Período
 01/02/2024 a 29/02/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/2/2024	1,10	10,19	5,86	1,43	0,00	0,00	0,00	
2/2/2024	3,29	5,76	5,43	1,34	0,00	0,00	0,00	
3/2/2024	1,85	8,08	6,86	1,60	0,00	0,00	0,00	
4/2/2024	1,51	7,59	7,56	1,62	0,00	0,00	0,00	
5/2/2024	2,85	3,23	9,80	1,70	0,00	0,00	0,00	
6/2/2024	0,63	5,82	6,42	1,19	0,00	0,00	0,00	
7/2/2024	2,39	5,33	8,88	1,20	0,00	0,00	0,00	
8/2/2024	0,50	11,42	7,58	1,21	0,00	0,00	0,00	
9/2/2024	2,40	9,58	7,52	2,66	0,00	0,00	0,00	
10/2/2024	0,99	11,89	5,42	1,97	0,00	0,00	0,00	
11/2/2024	1,11	7,80	6,94	1,95	0,00	0,00	0,00	
12/2/2024	5,86	12,55	8,75	2,70	0,00	0,00	0,00	
13/2/2024	3,98	6,83	10,47	2,48	0,00	0,00	0,00	
14/2/2024	3,01	9,31	8,07	2,67	0,00	0,00	0,00	
15/2/2024	1,75	11,45	7,81	2,16	0,00	0,00	0,00	
16/2/2024	2,00	7,98	7,31	1,97	0,00	0,00	0,00	
17/2/2024	3,03	6,46	8,13	0,50	0,00	0,00	0,00	
18/2/2024	3,07	7,09	6,59	2,46	0,00	0,00	0,00	
19/2/2024	2,89	10,71	11,58	2,29	0,00	0,00	0,00	
20/2/2024	2,08	7,30	9,05	2,44	0,00	0,00	0,00	
21/2/2024	3,22	10,95	11,04	2,45	0,00	0,00	0,00	
22/2/2024	2,51	6,59	10,59	3,70	0,00	0,00	0,00	
23/2/2024	3,08	9,88	11,09	2,86	0,00	0,00	0,00	
24/2/2024	3,27	8,60	15,32	1,60	0,00	0,00	0,00	
25/2/2024	3,57	11,51	7,46	1,48	0,00	0,00	0,00	
26/2/2024	3,56	11,34	6,61	2,58	0,00	0,00	0,00	
27/2/2024	2,34	5,31	4,84	2,55	0,00	0,00	0,00	
28/2/2024	3,41	3,56	10,75	2,44	0,00	0,00	0,00	
29/2/2024	2,39	6,82	8,00	4,76	0,00	0,00	0,00	
Media mês	2,54	8,31	8,33	2,14	0,00	0,00	0,00	0,00

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Fevereiro/2024	0,20	0,00	0,00

Custo médio CPC mês: 4,30

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO C - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO MARÇO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								Página 1 de 1 Data: 24/06/2025
Executora AFA								Período 01/03/2024 a 31/03/2024
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/3/2024	3,32	7,32	15,08	4,75	0,00	0,00	0,00	
2/3/2024	3,63	9,11	8,05	5,92	0,00	0,00	0,00	
3/3/2024	3,64	9,27	10,02	5,35	0,00	0,00	0,00	
4/3/2024	3,21	12,19	5,77	2,82	0,00	0,00	0,00	
5/3/2024	3,10	5,75	12,70	2,86	0,00	0,00	0,00	
6/3/2024	2,91	12,60	8,41	2,02	0,00	0,00	0,00	
7/3/2024	3,08	7,60	10,64	2,92	0,00	0,00	0,00	
8/3/2024	2,93	5,87	9,74	2,29	0,00	0,00	0,00	
9/3/2024	3,24	12,61	9,29	3,67	0,00	0,00	0,00	
10/3/2024	3,34	10,78	7,28	3,64	0,00	0,00	0,00	
11/3/2024	2,96	9,33	16,03	4,13	0,00	0,00	0,00	
12/3/2024	3,03	6,71	19,11	4,10	0,00	0,00	0,00	
13/3/2024	3,60	13,92	8,80	2,44	0,00	0,00	0,00	
14/3/2024	3,57	12,76	8,68	2,16	0,00	0,00	0,00	
15/3/2024	3,34	9,23	16,30	2,15	0,00	0,00	0,00	
16/3/2024	4,56	10,71	9,00	2,72	0,00	0,00	0,00	
17/3/2024	4,65	7,36	14,04	2,69	0,00	0,00	0,00	
18/3/2024	3,68	8,36	11,05	2,61	0,00	0,00	0,00	
19/3/2024	3,95	7,10	16,44	2,43	0,00	0,00	0,00	
20/3/2024	3,72	13,34	13,88	2,40	0,00	0,00	0,00	
21/3/2024	3,86	7,48	12,80	2,37	0,00	0,00	0,00	
22/3/2024	3,79	9,80	11,81	2,39	0,00	0,00	0,00	
23/3/2024	4,93	9,33	11,51	2,85	0,00	0,00	0,00	
24/3/2024	4,51	9,33	9,53	2,81	0,00	0,00	0,00	
25/3/2024	3,79	9,54	14,68	2,86	0,00	0,00	0,00	
26/3/2024	3,81	6,59	17,76	3,79	0,00	0,00	0,00	
27/3/2024	3,31	6,36	11,91	3,82	0,00	0,00	0,00	
28/3/2024	6,63	16,10	9,16	5,47	0,00	0,00	0,00	
29/3/2024	6,66	19,21	15,82	5,41	0,00	0,00	0,00	
30/3/2024	5,72	12,24	9,49	4,04	0,00	0,00	0,00	
31/3/2024	6,04	13,92	14,14	4,10	0,00	0,00	0,00	
Média mês	3,95	10,06	11,90	3,35	0,00	0,00	0,00	0,00
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO			
Março/2024	0,17		0,00		29,80			
Custo médio CPC mês: 9,87								

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO D - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO ABRIL

COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AEREA
RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES

Página 1 de 1
 Data: 24/06/2025

Executora
 AFA

Período
 01/04/2024 a 30/04/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/4/2024	3,24	6,38	13,49	1,54	0,00	0,00	0,00	
2/4/2024	3,02	13,25	6,28	2,87	0,00	0,00	0,00	
3/4/2024	3,21	13,80	14,11	2,68	0,00	0,00	0,00	
4/4/2024	3,01	7,99	15,14	2,43	0,00	0,00	0,00	
5/4/2024	3,33	14,49	7,96	2,56	0,00	0,00	0,00	
6/4/2024	5,68	13,13	13,05	3,86	0,00	0,00	0,00	
7/4/2024	5,66	7,91	14,00	3,88	0,00	0,00	0,00	
8/4/2024	4,73	8,35	16,40	3,28	0,00	0,00	0,00	
9/4/2024	2,75	14,11	7,08	3,79	0,00	0,00	0,00	
10/4/2024	3,55	8,82	17,27	2,49	0,00	0,00	0,00	
11/4/2024	2,18	10,82	8,27	3,46	0,00	0,00	0,00	
12/4/2024	3,19	11,98	9,05	2,57	0,00	0,00	0,00	
13/4/2024	4,89	10,67	7,95	8,01	0,00	0,00	0,00	
14/4/2024	5,07	10,19	9,19	8,18	0,00	0,00	0,00	
15/4/2024	5,60	8,35	6,12	6,95	0,00	0,00	0,00	
16/4/2024	6,50	5,55	6,99	3,03	0,00	0,00	0,00	
17/4/2024	5,33	9,46	5,83	2,78	0,00	0,00	0,00	
18/4/2024	5,48	6,69	7,01	2,99	0,00	0,00	0,00	
19/4/2024	4,51	8,31	8,45	2,99	0,00	0,00	0,00	
20/4/2024	5,61	5,60	8,86	4,20	0,00	0,00	0,00	
21/4/2024	5,35	9,16	5,55	3,17	0,00	0,00	0,00	
22/4/2024	3,40	8,39	12,75	2,20	0,00	0,00	0,00	
23/4/2024	3,71	7,25	9,20	1,85	0,00	0,00	0,00	
24/4/2024	4,70	8,53	9,15	1,45	0,00	0,00	0,00	
25/4/2024	2,30	6,80	9,05	1,33	0,00	0,00	0,00	
26/4/2024	3,86	7,32	9,12	1,06	0,00	0,00	0,00	
27/4/2024	2,65	8,89	5,14	1,82	0,00	0,00	0,00	
28/4/2024	2,69	6,49	6,17	1,92	0,00	0,00	0,00	
29/4/2024	3,62	6,60	7,26	2,45	0,00	0,00	0,00	
30/4/2024	4,19	6,87	6,54	2,46	0,00	0,00	0,00	
Média mês	4,10	9,07	9,41	3,14	0,00	0,00	0,00	0,00

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Abril/2024		0,36	0,30

Custo médio CPC mês: 4,40

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO E - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO MAIO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								Página 1 de 1 Data: 24/06/2025	
Executora AFA								Período 01/05/2024 a 31/05/2024	
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO	
1/5/2024	3,26	11,06	5,30	4,20	0,00	0,00	0,00		
2/5/2024	3,54	9,87	7,84	2,63	0,00	0,00	0,00		
3/5/2024	3,49	3,63	6,99	2,58	0,00	0,00	0,00		
4/5/2024	4,32	6,09	9,52	2,54	0,00	0,00	0,00		
5/5/2024	4,17	8,70	7,96	2,31	0,00	0,00	0,00		
6/5/2024	2,41	7,72	7,36	1,62	0,00	0,00	0,00		
7/5/2024	2,05	5,82	8,68	2,42	0,00	0,00	0,00		
8/5/2024	2,60	6,45	10,33	2,01	0,00	0,00	0,00		
9/5/2024	1,63	6,59	8,68	2,13	0,00	0,00	0,00		
10/5/2024	2,27	9,49	9,06	2,53	0,00	0,00	0,00		
11/5/2024	3,69	7,18	7,05	3,50	0,00	0,00	0,00		
12/5/2024	3,70	13,58	6,42	3,52	0,00	0,00	0,00		
13/5/2024	4,26	9,38	6,90	2,50	0,00	0,00	0,00		
14/5/2024	2,01	11,37	9,23	2,51	0,00	0,00	0,00		
15/5/2024	1,74	6,18	7,33	2,41	0,00	0,00	0,00		
16/5/2024	1,89	10,33	12,38	2,40	0,00	0,00	0,00		
17/5/2024	1,79	5,30	4,78	2,75	0,00	0,00	0,00		
18/5/2024	2,86	7,68	12,06	3,50	0,00	0,00	0,00		
19/5/2024	2,79	7,84	5,95	3,32	0,00	0,00	0,00		
20/5/2024	2,11	7,18	6,34	1,75	0,00	0,00	0,00		
21/5/2024	2,10	5,71	13,55	1,72	0,00	0,00	0,00		
22/5/2024	2,13	7,38	10,27	1,18	0,00	0,00	0,00		
23/5/2024	1,99	10,14	9,69	1,33	0,00	0,00	0,00		
24/5/2024	1,98	8,63	7,51	1,45	0,00	0,00	0,00		
25/5/2024	3,39	13,12	7,71	1,95	0,00	0,00	0,00		
26/5/2024	3,16	7,20	8,32	1,97	0,00	0,00	0,00		
27/5/2024	1,32	12,38	7,17	1,01	0,00	0,00	0,00		
28/5/2024	1,32	6,18	8,34	1,01	0,00	0,00	0,00		
29/5/2024	1,34	5,06	10,85	1,00	0,00	0,00	0,00		
30/5/2024	4,73	13,16	10,69	1,54	0,00	0,00	0,00		
31/5/2024	4,84	15,68	7,66	1,54	0,00	0,00	0,00		
Média mês	2,74	8,58	8,45	2,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO				
Maio/2024	0,12		0,00		0,00				
Custo médio CPC mês: 4,42									

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO F - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO JUNHO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES				Página 1 de 1 Data: 24/06/2025
Executora AFA				Período 01/06/2024 a 30/06/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/6/2024	5,58	8,06	7,38	2,82	0,00	0,00	0,00	
2/6/2024	5,83	9,31	8,09	2,79	0,00	0,00	0,00	
3/6/2024	1,78	9,64	11,53	2,93	0,00	0,00	0,00	
4/6/2024	1,78	5,08	6,02	2,70	0,00	0,00	0,00	
5/6/2024	2,97	7,46	6,48	2,23	0,00	0,00	0,00	
6/6/2024	1,68	6,08	7,44	2,05	0,00	0,00	0,00	
7/6/2024	1,78	6,42	7,95	2,06	0,00	0,00	0,00	
8/6/2024	5,89	11,19	7,39	3,99	0,00	0,00	0,00	
9/6/2024	5,88	10,11	9,06	3,30	0,00	0,00	0,00	
10/6/2024	1,90	7,80	6,81	4,05	0,00	0,00	0,00	
11/6/2024	3,66	5,35	9,08	3,83	0,00	0,00	0,00	
12/6/2024	3,72	7,53	5,88	2,74	0,00	0,00	0,00	
13/6/2024	2,86	5,99	7,32	3,71	0,00	0,00	0,00	
14/6/2024	3,27	6,80	5,78	2,74	0,00	0,00	0,00	
15/6/2024	5,40	6,06	8,63	4,11	0,00	0,00	0,00	
16/6/2024	6,05	9,65	8,76	4,42	0,00	0,00	0,00	
17/6/2024	3,07	8,59	5,42	3,32	0,00	0,00	0,00	
18/6/2024	3,03	5,45	6,19	2,79	0,00	0,00	0,00	
19/6/2024	3,33	7,22	5,35	1,82	0,00	0,00	0,00	
20/6/2024	3,11	6,68	5,37	2,67	0,00	0,00	0,00	
21/6/2024	3,11	8,58	5,86	1,24	0,00	0,00	0,00	
22/6/2024	5,68	8,95	8,43	1,90	0,00	0,00	0,00	
23/6/2024	6,59	8,58	8,27	2,57	0,00	0,00	0,00	
24/6/2024	3,11	6,75	4,72	3,26	0,00	0,00	0,00	
25/6/2024	3,00	6,03	6,14	2,47	0,00	0,00	0,00	
26/6/2024	3,05	6,18	5,68	1,34	0,00	0,00	0,00	
27/6/2024	3,69	4,05	4,99	1,50	0,00	0,00	0,00	
28/6/2024	3,18	3,84	6,18	1,49	0,00	0,00	0,00	
29/6/2024	6,97	10,19	6,66	2,29	0,00	0,00	0,00	
30/6/2024	6,94	9,99	7,48	2,27	0,00	0,00	0,00	
Média mês	3,93	7,45	7,01	2,71	0,00	0,00	0,00	0,00

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Junho/2024		0,12	36,90

Custo médio CPC mês: 9,69

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO G - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO JULHO

COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AEREA
RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES

Página 1 de 1
Data: 24/06/2025

Executora
AFA

Período
01/07/2024 a 31/07/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/7/2024	2,30	6,97	6,19	1,06	0,00	0,00	0,00	
2/7/2024	2,23	5,66	6,24	1,12	0,00	0,00	0,00	
3/7/2024	2,69	6,92	6,10	1,39	0,00	0,00	0,00	
4/7/2024	2,50	5,95	5,15	1,57	0,00	0,00	0,00	
5/7/2024	2,93	9,71	6,43	1,39	0,00	0,00	0,00	
6/7/2024	6,32	10,19	9,31	3,16	0,00	0,00	0,00	
7/7/2024	6,96	6,66	7,65	3,31	0,00	0,00	0,00	
8/7/2024	5,53	6,90	7,81	2,22	0,00	0,00	0,00	
9/7/2024	5,85	11,42	6,01	2,62	0,00	0,00	0,00	
10/7/2024	6,81	9,52	8,50	8,62	0,00	0,00	0,00	
11/7/2024	1,08	9,08	6,49	6,11	0,00	0,00	0,00	
12/7/2024	4,90	8,38	5,61	6,08	0,00	0,00	0,00	
13/7/2024	4,34	7,06	6,41	6,04	0,00	0,00	0,00	
14/7/2024	5,08	6,15	5,82	6,04	0,00	0,00	0,00	
15/7/2024	3,11	6,07	5,73	2,12	0,00	0,00	0,00	
16/7/2024	2,88	5,32	6,35	2,09	0,00	0,00	0,00	
17/7/2024	2,85	10,29	6,41	2,09	0,00	0,00	0,00	
18/7/2024	2,77	4,62	9,32	2,12	0,00	0,00	0,00	
19/7/2024	1,99	9,71	8,31	1,87	0,00	0,00	0,00	
20/7/2024	3,50	8,23	6,59	2,62	0,00	0,00	0,00	
21/7/2024	5,21	4,68	7,64	2,64	0,00	0,00	0,00	
22/7/2024	3,21	6,88	6,25	2,14	0,00	0,00	0,00	
23/7/2024	3,41	6,88	8,41	4,27	0,00	0,00	0,00	
24/7/2024	2,50	6,38	6,80	4,23	0,00	0,00	0,00	
25/7/2024	2,33	8,07	13,84	3,36	0,00	0,00	0,00	
26/7/2024	2,86	20,67	5,75	2,39	0,00	0,00	0,00	
27/7/2024	5,75	8,63	10,14	3,51	0,00	0,00	0,00	
28/7/2024	5,59	8,12	7,54	3,57	0,00	0,00	0,00	
29/7/2024	2,57	7,93	5,67	2,63	0,00	0,00	0,00	
30/7/2024	2,50	6,16	6,68	2,27	0,00	0,00	0,00	
31/7/2024	4,01	7,39	9,58	2,86	0,00	0,00	0,00	
Média mês	3,76	7,96	7,25	3,15	0,00	0,00	0,00	0,00

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Julho/2024		0,11	0,00
			58,79

Custo médio CPC mês: 13,50

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO H - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO AGOSTO

COMANDO DA AERONÁUTICA
ACADEMIA DA FORÇA AEREA
RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES

Página 1 de 1
 Data: 24/06/2025

Executora
 AFA

Período
 01/08/2024 a 31/08/2024

DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/8/2024	2,44	6,22	9,05	3,16	0,00	0,00	0,00	
2/8/2024	2,54	7,74	10,64	2,29	0,00	0,00	0,00	
3/8/2024	6,09	9,27	7,93	3,71	0,00	0,00	0,00	
4/8/2024	5,61	13,79	7,21	3,58	0,00	0,00	0,00	
5/8/2024	1,98	5,42	5,94	2,09	0,00	0,00	0,00	
6/8/2024	3,31	9,08	13,81	2,09	0,00	0,00	0,00	
7/8/2024	3,05	8,40	10,58	2,37	0,00	0,00	0,00	
8/8/2024	2,33	6,22	10,48	1,38	0,00	0,00	0,00	
9/8/2024	3,02	5,56	9,31	2,08	0,00	0,00	0,00	
10/8/2024	3,81	7,13	6,64	2,90	0,00	0,00	0,00	
11/8/2024	5,07	11,39	7,67	2,43	0,00	0,00	0,00	
12/8/2024	5,91	7,79	6,87	3,21	0,00	0,00	0,00	
13/8/2024	1,38	8,45	6,50	1,17	0,00	0,00	0,00	
14/8/2024	2,57	7,87	7,09	1,24	0,00	0,00	0,00	
15/8/2024	2,23	7,62	4,94	1,96	0,00	0,00	0,00	
16/8/2024	2,64	6,02	9,97	1,74	0,00	0,00	0,00	
17/8/2024	3,01	8,34	6,69	2,67	0,00	0,00	0,00	
18/8/2024	2,39	7,18	4,55	2,66	0,00	0,00	0,00	
19/8/2024	1,90	6,67	8,92	1,82	0,00	0,00	0,00	
20/8/2024	1,77	5,34	8,89	1,75	0,00	0,00	0,00	
21/8/2024	4,46	7,35	5,67	3,79	0,00	0,00	0,00	
22/8/2024	3,71	8,55	7,61	2,16	0,00	0,00	0,00	
23/8/2024	3,95	5,29	6,89	1,34	0,00	0,00	0,00	
24/8/2024	3,87	10,66	6,84	2,92	0,00	0,00	0,00	
25/8/2024	2,46	12,51	6,92	2,94	0,00	0,00	0,00	
26/8/2024	2,47	8,72	11,36	4,64	0,00	0,00	0,00	
27/8/2024	3,75	7,45	7,41	4,62	0,00	0,00	0,00	
28/8/2024	1,87	9,37	14,88	3,88	0,00	0,00	0,00	
29/8/2024	1,57	7,37	6,82	3,71	0,00	0,00	0,00	
30/8/2024	1,95	5,66	5,38	3,69	0,00	0,00	0,00	
31/8/2024	3,69	10,08	7,81	6,24	0,00	0,00	0,00	
Média mês	3,12	8,02	8,11	2,78	0,00	0,00	0,00	0,00

MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO	LANCHE	LANCHE DE BORDO
Agosto/2024	0,13	0,00	34,76

Custo médio CPC mês: 9,49

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO I - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO SETEMBRO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								Página 1 de 1 Data: 24/06/2025	
Executora AFA								Período 01/09/2024 a 30/09/2024	
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO	
1/9/2024	1,86	7,22	5,20	6,05	0,00	0,00	0,00		
2/9/2024	2,03	9,44	8,77	2,87	0,00	0,00	0,00		
3/9/2024	3,41	6,52	6,29	3,21	0,00	0,00	0,00		
4/9/2024	2,55	6,55	6,49	3,23	0,00	0,00	0,00		
5/9/2024	2,44	6,98	7,89	3,08	0,00	0,00	0,00		
6/9/2024	3,12	4,08	6,02	3,09	0,00	0,00	0,00		
7/9/2024	6,15	7,03	4,80	6,76	0,00	0,00	0,00		
8/9/2024	4,59	10,08	4,82	6,83	0,00	0,00	0,00		
9/9/2024	2,52	8,82	6,28	5,77	0,00	0,00	0,00		
10/9/2024	4,04	9,08	10,81	3,01	0,00	0,00	0,00		
11/9/2024	2,60	7,97	5,99	3,03	0,00	0,00	0,00		
12/9/2024	2,50	8,70	8,22	3,53	0,00	0,00	0,00		
13/9/2024	3,37	11,91	7,92	2,96	0,00	0,00	0,00		
14/9/2024	3,01	7,42	6,77	4,15	0,00	0,00	0,00		
15/9/2024	4,55	8,52	5,22	3,65	0,00	0,00	0,00		
16/9/2024	2,57	10,96	6,77	2,88	0,00	0,00	0,00		
17/9/2024	3,65	7,08	5,67	2,90	0,00	0,00	0,00		
18/9/2024	2,18	5,57	7,73	2,68	0,00	0,00	0,00		
19/9/2024	2,66	7,03	13,21	2,86	0,00	0,00	0,00		
20/9/2024	2,51	7,60	7,46	2,52	0,00	0,00	0,00		
21/9/2024	3,73	8,18	5,08	3,90	0,00	0,00	0,00		
22/9/2024	4,11	5,18	7,51	3,99	0,00	0,00	0,00		
23/9/2024	2,39	8,12	5,18	3,15	0,00	0,00	0,00		
24/9/2024	3,10	5,26	7,52	3,10	0,00	0,00	0,00		
25/9/2024	1,55	8,95	7,63	3,11	0,00	0,00	0,00		
26/9/2024	1,60	6,77	8,88	3,06	0,00	0,00	0,00		
27/9/2024	2,67	12,23	7,76	2,96	0,00	0,00	0,00		
28/9/2024	3,98	13,96	6,72	4,51	0,00	0,00	0,00		
29/9/2024	4,40	9,28	10,24	4,58	0,00	0,00	0,00		
30/9/2024	1,88	5,84	12,10	3,04	0,00	0,00	0,00		
Média mês	3,06	8,08	7,37	3,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO				
Setembro/2024	0,14		0,00		59,75				
Custo médio CPC mês: 13,68									

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO J - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO OUTUBRO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								Página 1 de 1 Data: 24/06/2025		
Executora AFA							Período 01/10/2024 a 31/10/2024			
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO		
1/10/2024	3,95	5,20	6,18	3,09	0,00	0,00	0,00			
2/10/2024	2,16	9,42	6,64	3,04	0,00	0,00	0,00			
3/10/2024	2,27	10,71	6,33	2,85	0,00	0,00	0,00			
4/10/2024	2,64	7,07	12,72	3,19	0,00	0,00	0,00			
5/10/2024	5,94	14,58	8,27	4,40	0,00	0,00	0,00			
6/10/2024	4,06	8,72	5,51	4,18	0,00	0,00	0,00			
7/10/2024	2,13	11,18	7,51	3,03	0,00	0,00	0,00			
8/10/2024	3,22	8,97	7,42	4,38	0,00	0,00	0,00			
9/10/2024	1,82	6,15	5,45	6,89	0,00	0,00	0,00			
10/10/2024	1,85	5,83	6,08	6,21	0,00	0,00	0,00			
11/10/2024	2,37	7,20	8,91	3,09	0,00	0,00	0,00			
12/10/2024	4,33	8,69	7,64	6,29	0,00	0,00	0,00			
13/10/2024	4,43	9,28	10,37	3,94	0,00	0,00	0,00			
14/10/2024	1,77	11,24	5,97	11,99	0,00	0,00	0,00			
15/10/2024	3,00	5,38	9,62	2,78	0,00	0,00	0,00			
16/10/2024	2,47	6,68	6,54	2,23	0,00	0,00	0,00			
17/10/2024	2,80	6,46	5,63	2,09	0,00	0,00	0,00			
18/10/2024	2,46	7,58	11,89	2,11	0,00	0,00	0,00			
19/10/2024	4,78	9,73	5,56	3,21	0,00	0,00	0,00			
20/10/2024	4,87	9,48	7,84	3,72	0,00	0,00	0,00			
21/10/2024	1,91	7,86	6,58	2,32	0,00	0,00	0,00			
22/10/2024	3,10	6,12	7,90	2,35	0,00	0,00	0,00			
23/10/2024	1,98	13,06	7,39	2,23	0,00	0,00	0,00			
24/10/2024	2,31	11,98	7,96	2,00	0,00	0,00	0,00			
25/10/2024	3,40	5,92	8,10	2,01	0,00	0,00	0,00			
26/10/2024	6,26	4,70	5,99	4,50	0,00	0,00	0,00			
27/10/2024	6,19	12,23	7,43	4,60	0,00	0,00	0,00			
28/10/2024	1,88	9,26	8,91	2,33	0,00	0,00	0,00			
29/10/2024	1,97	6,95	7,27	2,37	0,00	0,00	0,00			
30/10/2024	2,17	7,40	5,18	3,66	0,00	0,00	0,00			
31/10/2024	3,46	7,14	6,12	3,03	0,00	0,00	0,00			
Média mês	3,16	8,46	7,45	3,68	0,00	0,00	0,00		0,00	
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO					
Outubro/2024			0,24		0,00					126,70
Custo médio CPC mês: 24,95										

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO K - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO NOVEMBRO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								Página 1 de 1 Data: 24/06/2025	
Executora AFA							Período 01/11/2024 a 30/11/2024		
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO	
1/11/2024	3,41	10,62	10,28	4,49	0,00	0,00	0,00		
2/11/2024	8,39	9,36	7,19	6,56	0,00	0,00	0,00		
3/11/2024	7,76	12,64	8,68	6,66	0,00	0,00	0,00		
4/11/2024	2,30	7,80	11,16	5,10	0,00	0,00	0,00		
5/11/2024	2,53	6,21	6,05	3,64	0,00	0,00	0,00		
6/11/2024	3,25	8,07	5,93	3,68	0,00	0,00	0,00		
7/11/2024	2,84	6,87	7,02	3,60	0,00	0,00	0,00		
8/11/2024	3,52	4,28	8,16	2,36	0,00	0,00	0,00		
9/11/2024	6,75	6,70	6,13	7,83	0,00	0,00	0,00		
10/11/2024	6,93	9,33	7,01	7,76	0,00	0,00	0,00		
11/11/2024	2,79	12,80	7,93	3,24	0,00	0,00	0,00		
12/11/2024	3,49	6,88	10,18	4,36	0,00	0,00	0,00		
13/11/2024	2,28	5,73	5,05	4,10	0,00	0,00	0,00		
14/11/2024	2,41	8,83	6,60	3,99	0,00	0,00	0,00		
15/11/2024	7,79	7,99	5,86	5,27	0,00	0,00	0,00		
16/11/2024	7,20	11,76	5,80	5,39	0,00	0,00	0,00		
17/11/2024	5,22	5,50	5,36	5,51	0,00	0,00	0,00		
18/11/2024	2,66	7,78	7,10	5,39	0,00	0,00	0,00		
19/11/2024	3,17	9,48	8,94	4,75	0,00	0,00	0,00		
20/11/2024	2,63	6,93	5,27	3,72	0,00	0,00	0,00		
21/11/2024	2,63	6,45	6,82	4,45	0,00	0,00	0,00		
22/11/2024	2,15	8,17	7,15	4,94	0,00	0,00	0,00		
23/11/2024	6,75	14,52	6,45	6,42	0,00	0,00	0,00		
24/11/2024	6,62	8,09	10,06	5,75	0,00	0,00	0,00		
25/11/2024	2,18	8,27	5,00	3,64	0,00	0,00	0,00		
26/11/2024	2,13	6,11	8,49	3,67	0,00	0,00	0,00		
27/11/2024	2,49	7,79	6,87	5,52	0,00	0,00	0,00		
28/11/2024	1,96	11,52	7,96	2,65	0,00	0,00	0,00		
29/11/2024	1,81	11,23	8,75	3,97	0,00	0,00	0,00		
30/11/2024	6,73	10,84	12,15	4,50	0,00	0,00	0,00		
Média mês	4,09	8,62	7,51	4,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO				
Novembro/2024	0,19		0,00		74,83				
Custo médio CPC mês: 16,67									

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.

ANEXO L - RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DA REFEIÇÃO DEZEMBRO

COMANDO DA AERONÁUTICA ACADEMIA DA FORÇA AEREA RELATÓRIO DE CUSTO PER CAPITA DAS REFEIÇÕES								
Executora AFA							Página 1 de 1 Data: 24/06/2025	
Executora AFA							Período 01/12/2024 a 20/12/2024	
DIA (No mês)	CAFÉ DA MANHÃ	ALMOÇO	JANTAR	CEIA	CAFÉ LEITO	ALMOÇO LEITO	JANTAR LEITO	CEIA LEITO
1/12/2024	1,44	5,44	5,00	4,89	0,00	0,00	0,00	0,00
2/12/2024	3,24	10,65	9,17	6,68	0,00	0,00	0,00	0,00
3/12/2024	3,13	8,85	8,90	4,55	0,00	0,00	0,00	0,00
4/12/2024	3,59	10,65	7,57	5,20	0,00	0,00	0,00	0,00
5/12/2024	2,68	8,68	6,89	5,01	0,00	0,00	0,00	0,00
6/12/2024	5,41	8,20	9,18	4,39	0,00	0,00	0,00	0,00
7/12/2024	3,83	11,51	4,96	5,05	0,00	0,00	0,00	0,00
8/12/2024	3,23	7,40	7,89	5,03	0,00	0,00	0,00	0,00
9/12/2024	1,24	5,84	5,25	4,93	0,00	0,00	0,00	0,00
10/12/2024	0,98	8,90	7,92	4,93	0,00	0,00	0,00	0,00
11/12/2024	0,89	4,93	6,42	4,90	0,00	0,00	0,00	0,00
12/12/2024	1,05	5,88	7,01	4,85	0,00	0,00	0,00	0,00
13/12/2024	0,83	7,16	5,64	4,93	0,00	0,00	0,00	0,00
14/12/2024	3,23	5,06	8,40	4,59	0,00	0,00	0,00	0,00
15/12/2024	2,45	4,84	10,87	4,56	0,00	0,00	0,00	0,00
16/12/2024	6,44	10,60	6,21	6,13	0,00	0,00	0,00	0,00
17/12/2024	6,42	6,48	11,16	6,09	0,00	0,00	0,00	0,00
18/12/2024	5,95	7,12	10,26	6,16	0,00	0,00	0,00	0,00
19/12/2024	3,71	8,48	11,07	6,16	0,00	0,00	0,00	0,00
20/12/2024	3,33	11,54	4,57	6,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Média mês	3,15	7,91	7,72	5,26	0,00	0,00	0,00	0,00
MÊS (NO PERÍODO)	COLAÇÃO		LANCHE		LANCHE DE BORDO			
Dezembro/2024			0,07		0,00 39,45			
Custo médio CPC mês: 10,59								

Quando não existir comensais informados na data para o tipo refeição o valor considerado para o cálculo é o valor total do consumo. O custo médio é a soma das médias diárias dividido pelo número de dias do mês. Para o cálculo da média foram consideradas as refeições com valor maior do que zero.