



**EFICIÊNCIA**

**OPERACIONAL**



**ABRAS**

**2025**

# Gestão de Quebra Operacional (avarias)



Este material consultivo, desenvolvido e aprimorado pelo Comitê de Eficiência Operacional da ABRAS, visa apoiar as equipes na compreensão e na padronização das rotinas de controle de quebra operacionais no varejo. Estruturado como referência prática, o conteúdo busca facilitar consultas rápidas no dia a dia e contribuir para o aumento da eficiência das operações.

# Gestão de Quebra Operacional – Avarias

## Contextualização

As quebras operacionais ocorrem ao longo do processo de compra e venda de mercadorias e permeiam todo o ciclo de vida do produto. Elas se referem a produtos adquiridos pela empresa que, por qualquer motivo, não podem ser vendidas, trocadas, devolvidas, transferidas internamente ou doadas e que, conseqüentemente, acabam sendo descartadas.

Essas quebras operacionais se dividem em identificadas e não identificadas. Entre os exemplos de quebras operacionais identificadas, destacam-se embalagens violadas, degustação de mercadorias não autorizadas, produtos com validade vencida, danos de equipamentos e avarias causadas por clientes ou colaboradores.

## Objetivos da gestão da quebra operacional



Precisão nos Indicadores do Setor.



Gerência dos Valores Quebra das Lojas.



Maior comprometimento do Setor Comercial.



Aumento da Acuracidade do estoque do Setor.



Menores volumes e melhor controle no Setor de Trocas CD/Lojas



Redução do percentual de Perdas da Empresa

Por sua vez, **as quebras não identificadas** decorrem da diferença apurada entre o estoque físico e o estoque sistêmico no momento da realização de inventários, sendo exemplos dessa categoria os furtos internos e externos, fraudes, erros de fornecedores, falhas nos sistemas, erros de rendimento e falhas administrativas.

## Registro da Quebra Operacional

Para garantir efetividade no registro de quebras operacionais, é fundamental implantar um processo estruturado de movimentação de mercadorias/produtos. Ele é vital para a Gestão de Estoques, que compreende todo o ciclo de vida do produto dentro da empresa.

Este processo ocorre tipicamente dentro do setor de troca das lojas

### Estoque

Existem inúmeros estoques na loja e todos eles devem ser devidamente gerenciados (Estoque para revenda, trocas, matéria-prima, uso e consumo, em trânsito, etc.)

O estoque mais expressivo, de maior relevância para a operação, é o estoque para revenda, também chamado de estoque 01.

## Movimentação Básica de Mercadorias

Implantar o fluxo de movimentações de mercadorias é importante, pois ele garante que o processo de lançamento de quebra operacional seja feito de forma correta. As movimentações básicas são:



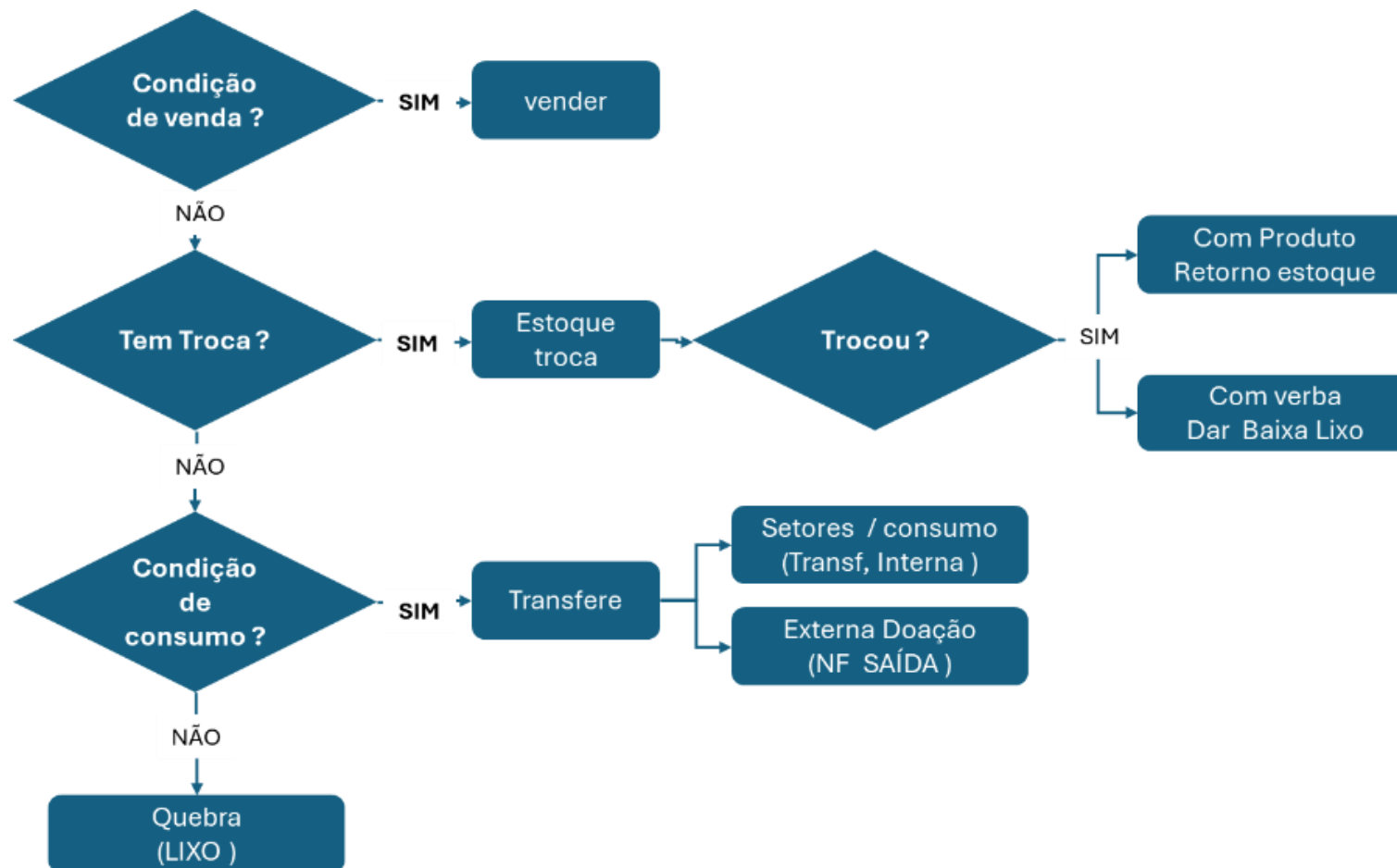
## Setor de trocas

Fluxograma

Armazena  
Estoque trocas

Movimenta  
Estoque

Descarte  
Lixo



## 1. Transferência entre lojas

Evitar transferência entre lojas, isso gera custos adicionais ao processo. Todavia, em se tratando de um processo planejado, por exemplo: comprar para uma loja maior e distribuir para as demais lojas, o processo de transferência deve seguir critérios específicos de conferência de mercadorias, acondicionamento e qualidade, bem como, seguir todos os processos administrativos de estoques, a fim de garantir a gestão integral dos estoques da empresa. Este processo representa extremo risco, pois se não for bem executado e gerido provocará o descontrole do estoque na empresa como um todo. Atenção especial às datas de validades dos produtos transferidos.

## 2. Consumo interno

O consumo interno deve ser realizado entre duas pontas: o comprador interno e o vendedor interno.

**Comprador interno** é o setor-destino do produto, ou seja, a pessoa que irá utilizar o produto.

**Vendedor interno** é representando pelo encarregado responsável pelo produto.

## 2. Consumo interno: processo

### 1ª Etapa



Comprador preenche o formulário de requisição do produto.

### 2ª Etapa



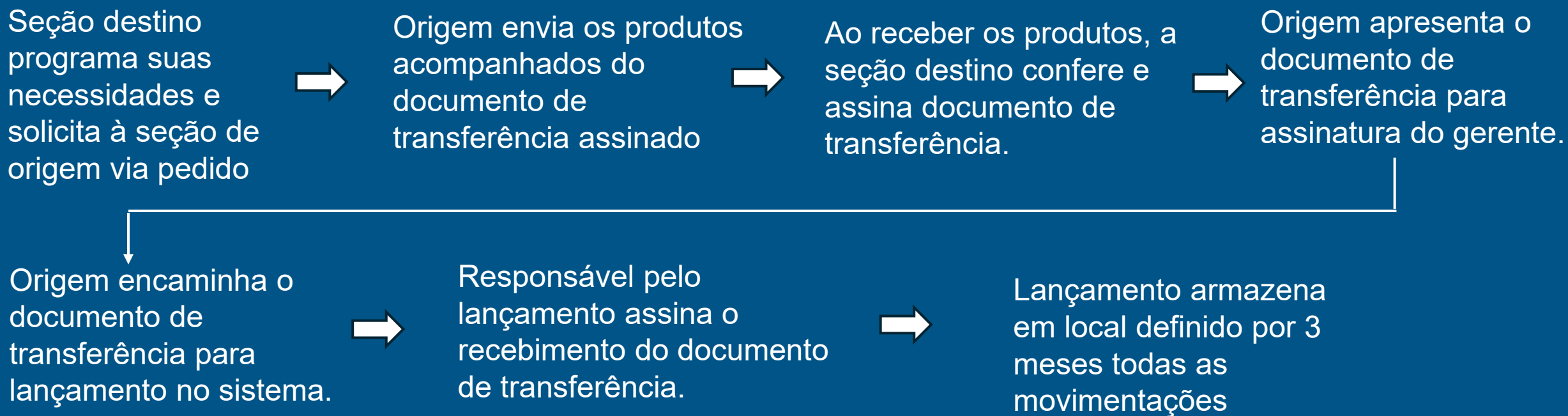
Entrega a requisição ao comprador interno – que é o responsável por separar os produtos, assinar e entregar ao comprador os produtos solicitados na requisição.

## 2. Consumo interno: formulário de requisição



- Preencher com o código do setor de destino, ou seja, o solicitante do produto.
- Deve ser assinado pelo comprador interno e pelo vendedor interno.
- Encaminhar o formulário para a controladoria.
- É a controladoria que efetua o lançamento, registra no campo indicado o número do lançamento, assina em local específico.
- Arquivar por data de lançamento
- Os lançamentos devem ser registrados na data em que ocorrer.

## 2. Operação à vista – Consumo Interno



## 2. Consumo interno: exemplo

| Setor | Descrição        | Utilização para setores (Destino)                                                 |
|-------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 01    | Administração    | Café da manhã, reuniões com colaboradores.                                        |
| 02    | Padaria          | Produtos que serão utilizados na produção de itens da padaria.                    |
| 03    | Frios/Laticínios | Produtos que serão utilizados na seção de frios.                                  |
| 04    | Hortifruti       | Produtos que serão consumidos no hortifruti.                                      |
| 05    | Açougue          | Produtos que serão consumidos no açougue.                                         |
| 07    | Mercearia        | Produtos que serão consumidos na mercearia.                                       |
| 10    | Loja             | Para produtos que serão utilizados por outros setores não descritos nesta tabela. |

### 3. Quebras Operacionais | Avarias



O produto avariado é aquele que perde o potencial de comercialização e não pode ser vendido. São exemplos: um saco de arroz com a embalagem violada por um cliente ou por falhas no manuseio, um produto vencido, amassado, contaminado por pragas ou com danos que impendem a sua condição de uso e consumo. Ele pode ter diferentes tratativas, conforme o fluxograma a seguir:

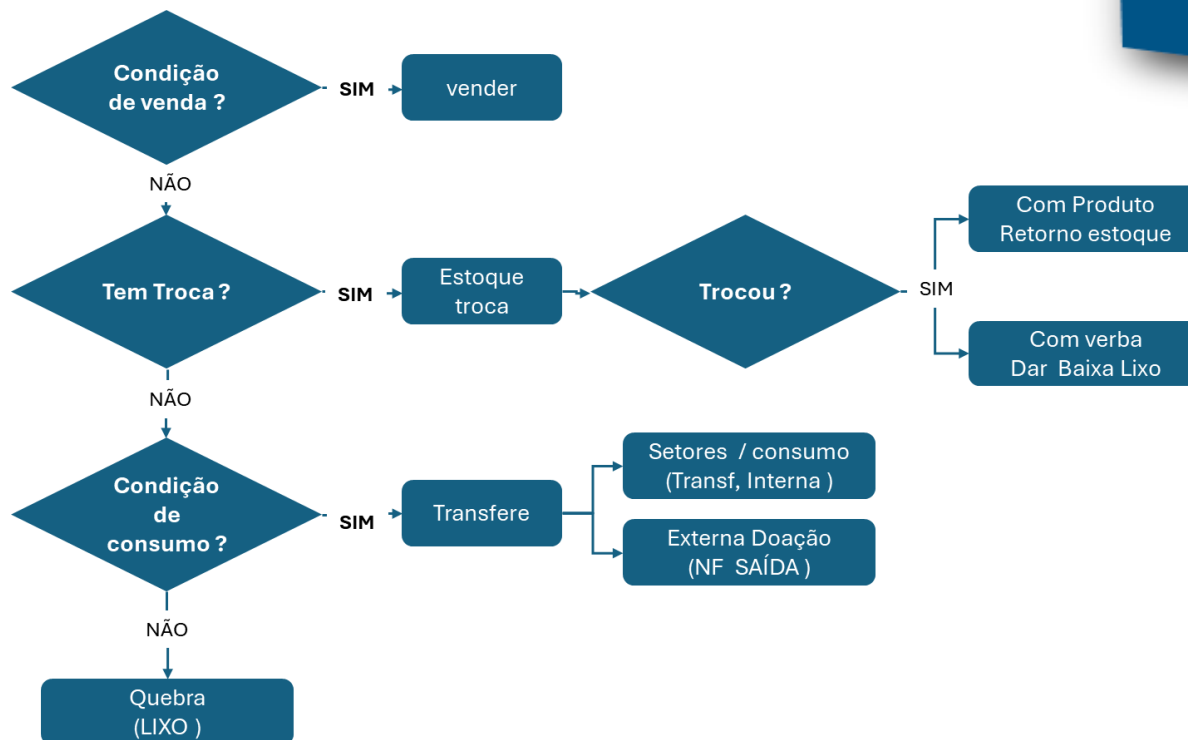
### 3. Quebras Operacionais | Avarias

1. Se o produto perdeu o potencial de comercialização e não pode ser vendido, ele passa a ser um produto avariado.

2. Se o produto possuir troca, deverá ser trocado.

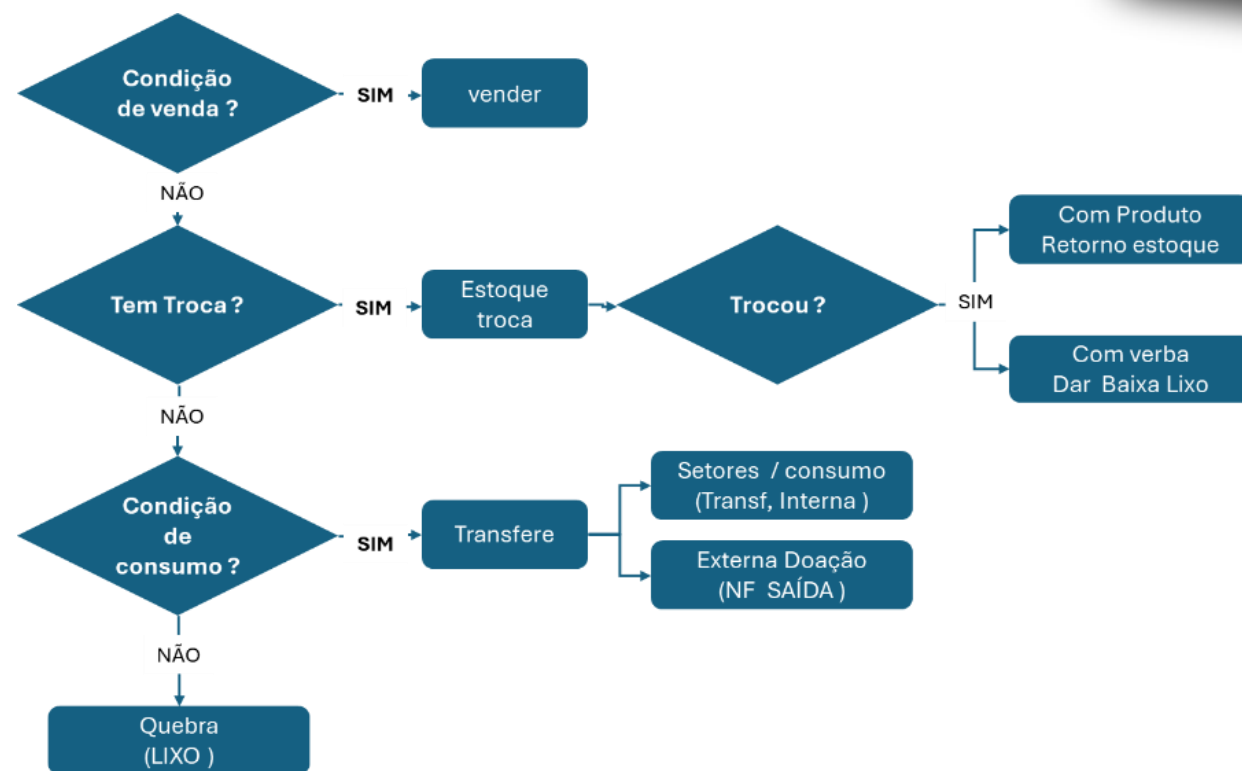
3. O produto pode ser aproveitado, então será transferido ou doado.

4. Não havendo resolução ou aproveitamento, ele deverá ser lançado e considerado como uma quebra efetiva. Neste caso, será obrigatoriamente destinado ao descarte correto (lixo, serviços de compostagens).



### 3. Avarias com possibilidade de consumo interno

- Os produtos avariados, mas em condições de consumo, devem ser separados.
- Em seguida, comunique o encarregado do setor (destino).
- Esse produto deve ser transferido para consumo interno ou produção, ou ainda pode ser doado – observando as regras fiscais e as normas da vigilância sanitária.



### 3. Área de Avarias para produtos sem troca

- É o espaço identificado e destinado exclusivamente para todos os produtos avariados sem condições de trocas, que devem ser avaliados e registrados corretamente.
- Esse local deve ser utilizado apenas para entrada e a saída desses produtos, sendo proibido armazenar qualquer outro item fora dessas condições, ainda que temporariamente.
- Através desse registro conseguimos mensurar as quebras conhecidas.
- É com esses registro que podemos negociar, em circunstâncias específicas, possíveis indenizações sobre quebras ocorridas.



### **3. Avarias sem possibilidade de consumo**

Não havendo possibilidade de uso e consumo, os produtos devem ser inutilizados e descartados corretamente (lixo) e lançados como avaria. São exemplos de produtos que não possuem troca e devem ser tratados como avarias:

- Produtos vencidos
- As carnes de retorno de balcão do setor de açougue;
- Toda a limpeza das vascas e produtos avariados na seção de FLV;
- Todas as pontas/sobras que não serão vendidas em cubos ou ralada da seção de frios;
- Sobra de produção, produtos de baixa qualidade ou fora do padrão que possam comprometer a imagem da empresa e sua proposta de valor para os clientes.

### **3. Movimentação de Mercadorias Avariadas**

Para todos os casos de movimentação de mercadorias avariadas deve ser criado código de ajuste de estoques:

#### **Prazo de Validade**

Mercadorias que perderam as condições de venda por conta do prazo de validade e não podem ser consumidas ou devolvidas.

#### **Impróprio para Consumo**

Mercadorias que perderam a condição de venda e consumo por deterioração natural e não podem ser consumidas ou devolvidas.

### **3. Movimentação de Mercadorias Avariadas**

#### **Produtos Avariados**

Mercadorias que perderam a condição de venda ou consumo devido ao mau acondicionamento decorrentes de acidentes ou manipulação inadequada e trocas realizadas pelo cliente.

#### **Equipamentos**

Mercadorias danificadas por falha nos aparelhos responsáveis pela conservação e armazenagem.

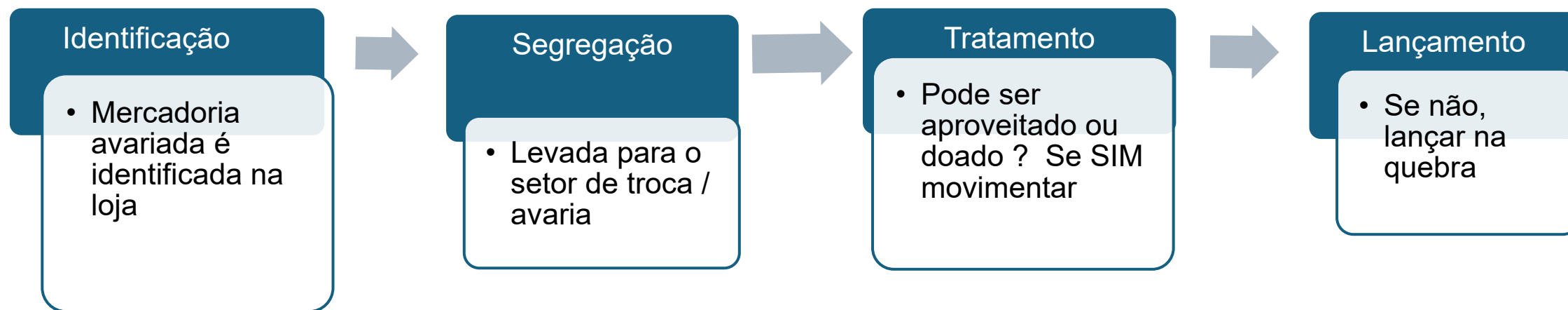
#### **Degustação**

Embalagens violadas ou com lacres rompidos, sem mercadoria ou mercadoria sem condições de venda, encontradas nas áreas internas e de vendas da loja.

### 3. Produtos avariados sem troca – Operação à vista

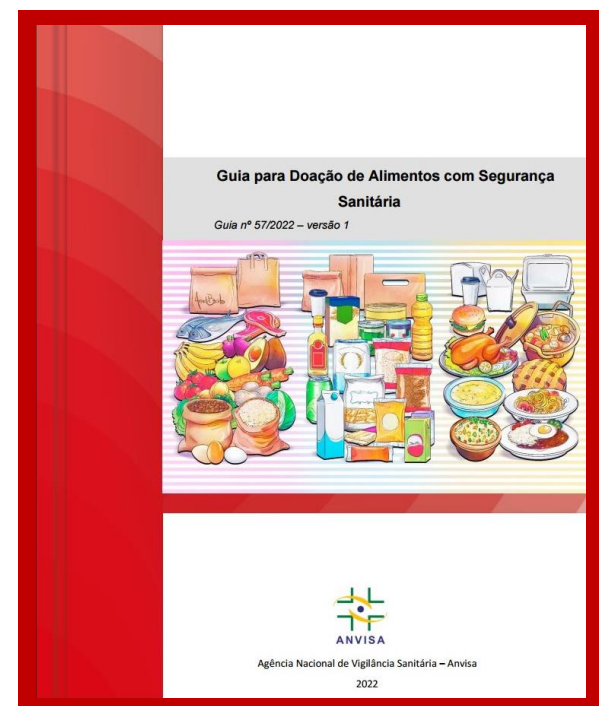
Obs.: Através do processo de gestão integrada, comercial e operações discutem oportunidades para negociações de quebras Indenizadas.

Processo pelo qual a empresa consegue captar recursos, através de negociações com fornecedores, destinados a diminuir os impactos de quebras causados por produtos específicos.



## 4. Doações

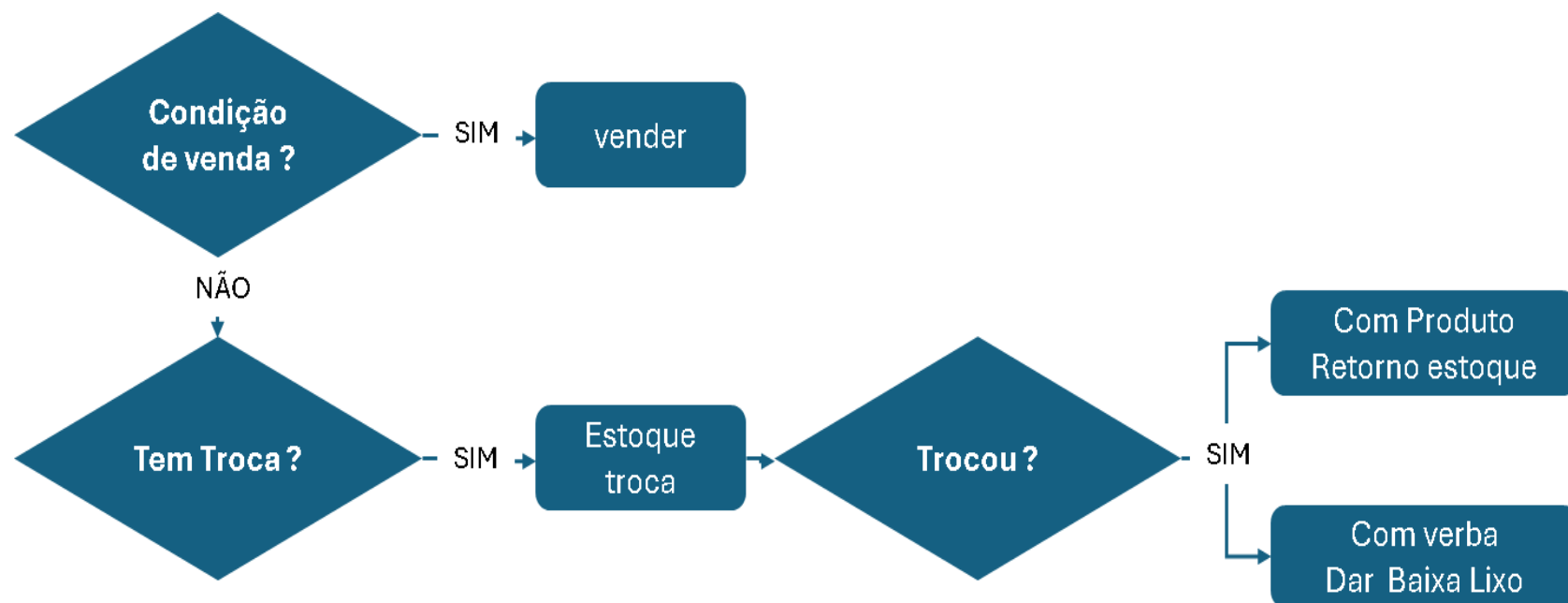
- Os itens deverão ser identificados e encaminhados para doação somente após o devido registro e controle.
- Separar os produtos por item, por fornecedor.
- Pesar e registrar a quantidade.
- Registrar as doações por produtos.



Para doações seguras, verifique as regras dos órgão regulamentadores.

## 5. Trocas

Produtos sem condições de vendas devem ser encaminhados para área de trocas.



## 5. Área para Trocas

- Área deve ser limpa, organizada por fornecedor, o produto deve estar identificado com a etiqueta com o nome do fornecedor.
- Produto sem troca deve ser dado baixa como avaria.
- Deve ser selecionado para a área de trocas somente os produtos de fornecedores nos quais existem trocas físicas ou com emissão de nota fiscal.

## 5. Área para Trocas - Identificação

**Todos os itens que possuem troca deverão ser dados baixa e depois encaminhados para o setor de trocas.**

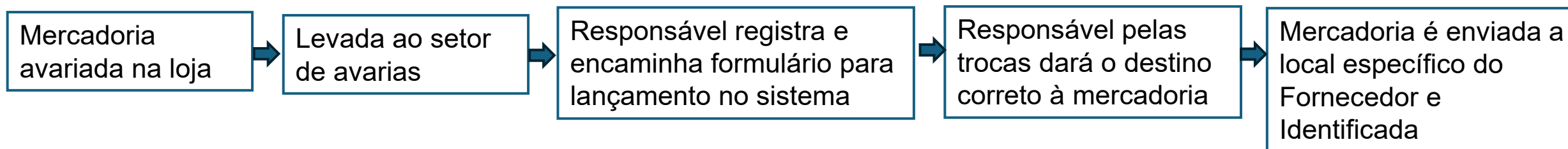
- Os produtos devem ser embalados e separados por fornecedores.
- Somente os produtos que terão troca devem ser enviados ao setor de trocas da loja.
- Na dúvida se um produto deve ser transferido para troca, consultar a lista de fornecedores com troca junto ao departamento comercial.
- Produtos sem troca devem ser dado baixa como avaria.

## 5. Produtos sem trocas

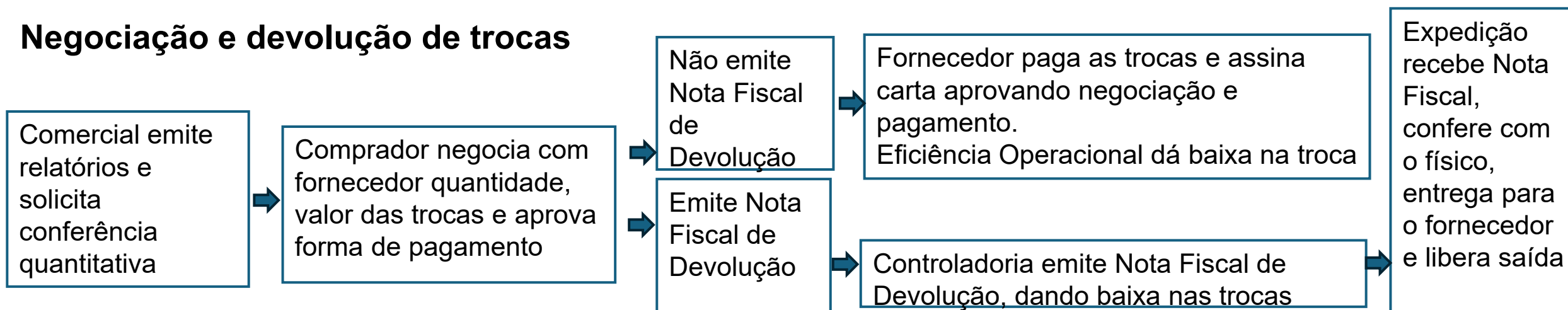
Produtos sem troca devem ser dado baixa como avaria e indicado qual o procedimento será adotado:

- Reaproveitamento interno
- Encaminhamento para doação
- Descarte correto (lixo, compostagem)

## 5. Operação à vista - produtos avariados com troca loja



## Negociação e devolução de trocas



## 5. Trocas | Movimentação da loja para matriz ou centro de distribuição

- Verificar a existência de um Código Fiscal de Operações e Prestação (CFOP) específico para transferência de trocas.
- Todos os itens que possuem trocas pela Matriz deverão ficar em uma área identificada. Exemplo: TROCA MATRIZ/CD.
- Somente dê baixa no estoque da loja quando efetuar os lançamentos de transferências.  
Frequência: uma vez por semana.  
Dias: (a definir)

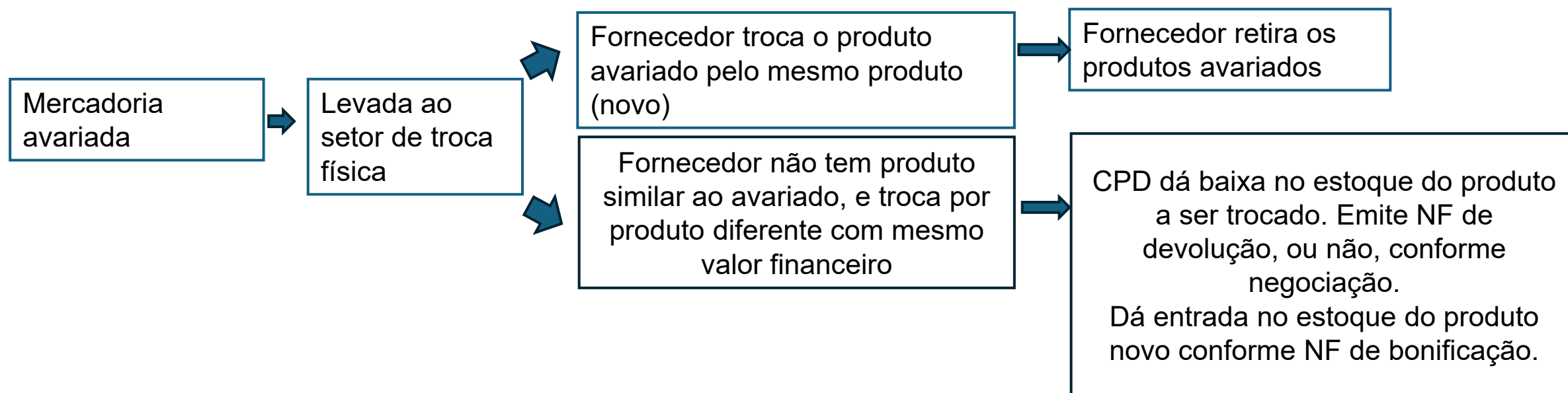
## 5. Trocas | Estoque da Matriz

- Deve ser conferido o produto físico com a nota fiscal.
- Deve ser encaminhado para a controladoria para ser lançado os produtos que terão troca entradas e saídas, troca de fornecedores.
- Produtos que não possuem troca devem ser lançados como quebra e devem ser descartados corretamente, se não puderem ser utilizados.
- Caso tenha sido lançado para trocas, baixar das trocas sem voltar para o estoque loja.

## Trocas vindas das Filiais

- Produtos de trocas das Filiais serão transferidos com uma nota fiscal específica para trocas, com um CFOP específico.
- Importante: devem ser enviados somente produtos que possuem troca.

## 5. Operação à vista - Fluxo de produtos – Troca Física



## 5. Trocas Físicas

- As trocas físicas deverão estar identificadas em um local próprio.
- Identificados de forma diferente dos demais produtos.
- Não sofrerão movimentações de estoque no sistema.
- Todos os produtos que possuem troca física deverão ser separados individualmente até que o fornecedor troque fisicamente por produtos de boa qualidade.

## 5. Troca Física: produtos que serão trocados por produtos

- Exemplo: quebra (tomate) e fornecedor envia laranja



- Dar Baixa como Avaria no Tomate.
- Entrar no estoque Ajuste Entrada motivo correto. Exemplo: quebra indenizada, bonificação, troca-custo zero etc.
- Tomar cuidado com a qualidade dos produtos e acompanhar corretamente o encaminhamento dos produtos que terão trocas.

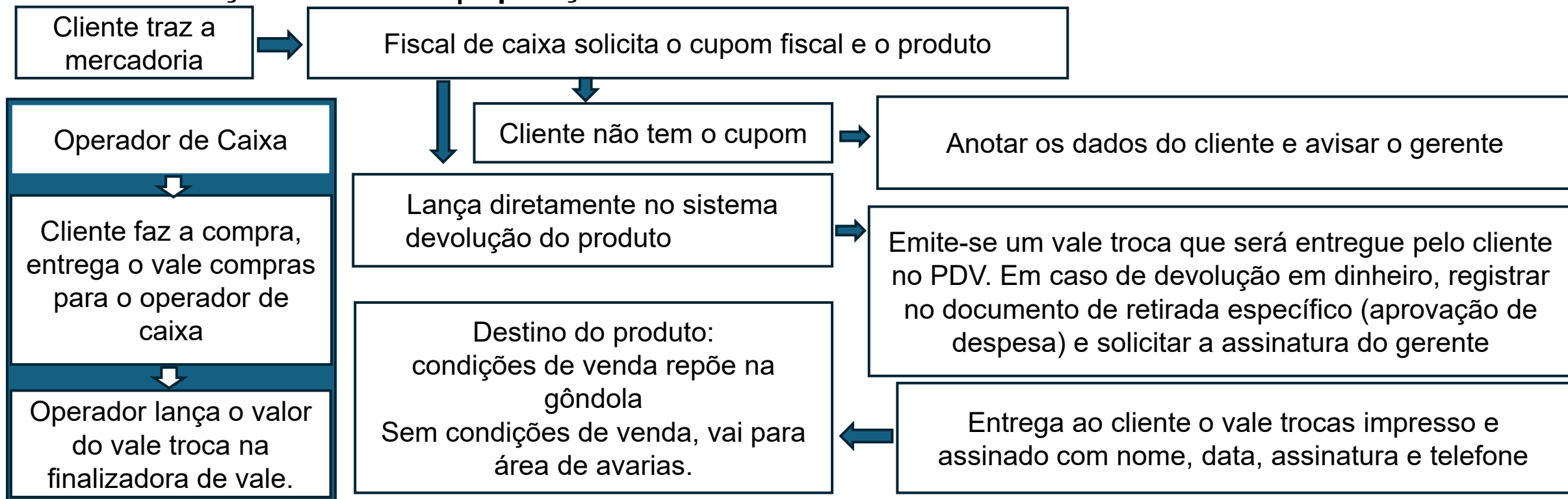
## **5. Trocas: descarte trocas não realizadas**

Quando um produto não for trocado, como exemplo, aqueles fora de linha, eles deverão ser contados e auditados pela Eficiência Operacional, em seguida dado baixa no estoque das trocas sem retornar para o estoque de loja. Logo depois, deve-se dar o descarte correto/lixo.

## **Devolução de trocas**

Quando um produto está na troca e será emitida uma nota fiscal de devolução: deve ser conferido o estoque de troca, de modo que o estoque do sistema seja igual ou superior a nota fiscal. O objetivo é manter o sistema íntegro e ajustado a realidade.

## 6. Devolução de clientes | Operação à vista



## 7. Devolução de Fornecedores

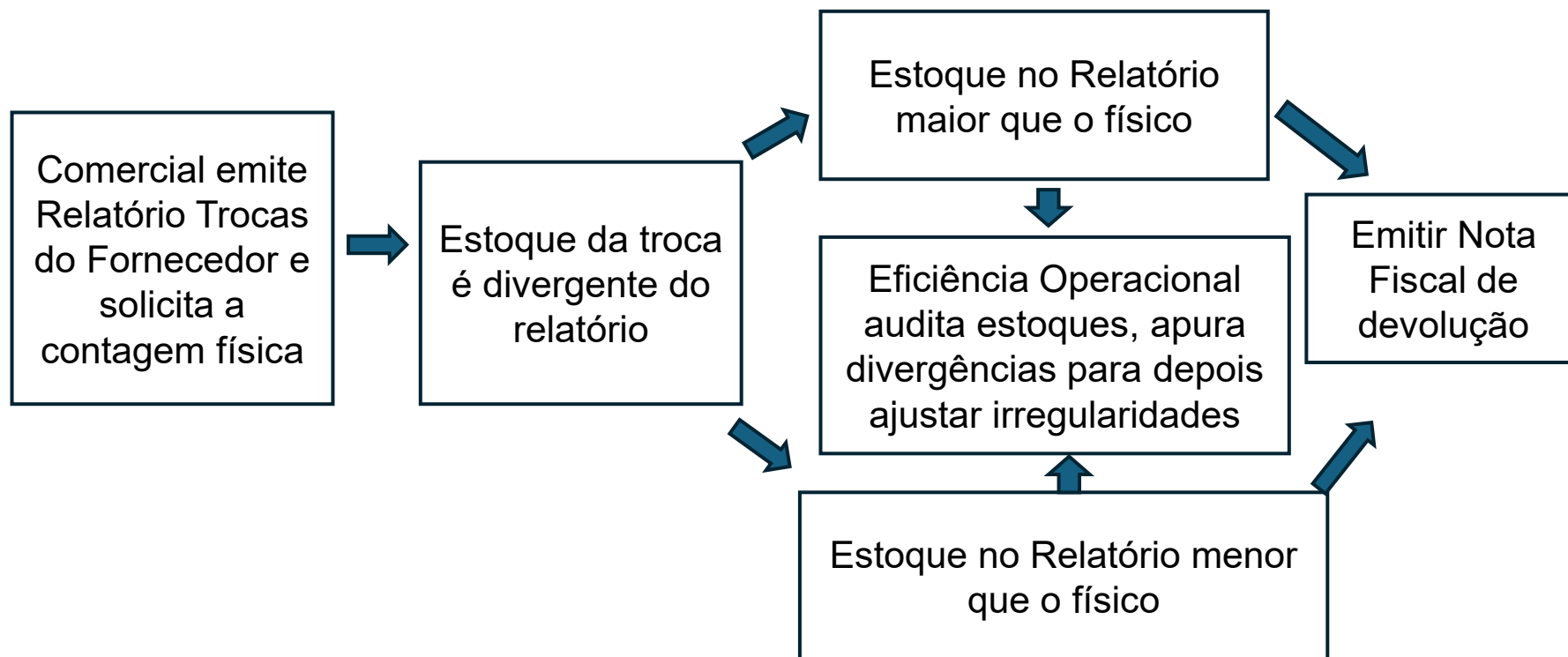
Pontos de atenção para efetuar da devolução:

### Confirmar se o produto está na troca

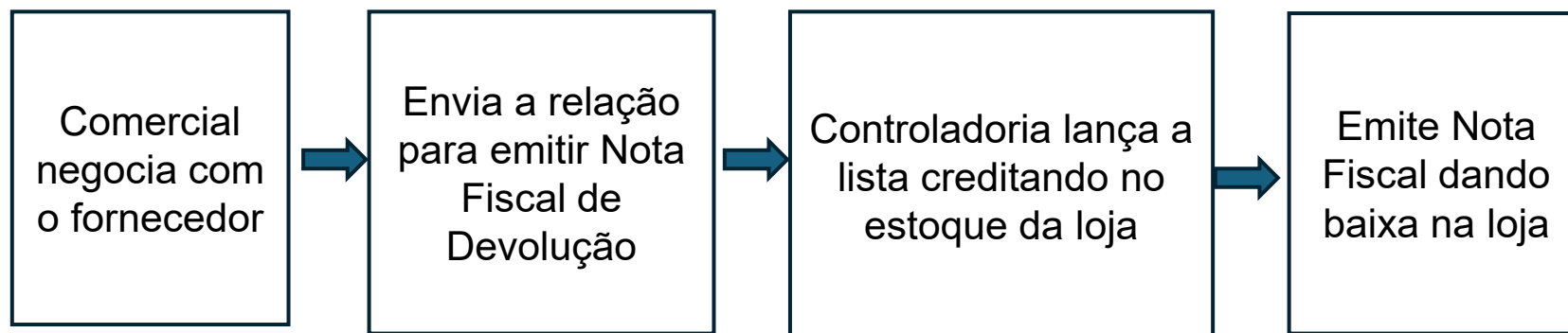
1. Se o Estoque da troca estiver correto ou superior, emitir a Nota Fiscal com o valor correto que será devolvido ao fornecedor;
2. Se o Estoque da troca estiver inferior a necessidade, deve ser feito o processo de troca normal com o valor da diferença, gerando saldo do estoque na loja de trocas. Somente assim terá estoque na loja de troca para emitir uma nota fiscal.

No exemplo 1, após a emissão da Nota Fiscal, o saldo remanescente no estoque de trocas deverá ser baixado por meio do procedimento específico de baixa de estoque, sem necessidade de retorno da mercadoria à loja.

## 7. Operação à vista – Devolução de Fornecedores



## Nota Fiscal de Devolução de produtos sem troca



## Operação à Vista – Motivos de Movimentação Interna

| Código | Motivo                  | Utilização                                                                                                                                       |
|--------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Doação                  | Doação de produto autorizado pela diretoria/gerência                                                                                             |
| 2      | Uso/consumo             | Para qualquer movimentação de estoque que envolve consumir ou utilizar produtos. Setor que utilizará: setor-destino (verificar a tabela setores) |
| 3      | Quebra/avarias          | Para produtos que perderam seu potencial de vendas (verificar tabela de setores)                                                                 |
| 8      | Acerto Estoque Saída    | Utilizado quando a quantidade de produtos no sistema é maior, ou seja, o estoque físico é menor que o apontado.                                  |
| 9      | Acerto Estoque Entrada  | Utilizado quando a quantidade de produtos no sistema é menor, ou seja, deve-se aumentar o estoque no sistema.                                    |
| 11     | Troca errada Filiais    | Deve ser usado para dar baixa no estoque da loja (1) quando ocorrer envio de mercadorias indesejadas                                             |
| 12     | Bonificação para quebra | Utilizado para lançamento dos produtos que são recebidos para bonificar quebras                                                                  |

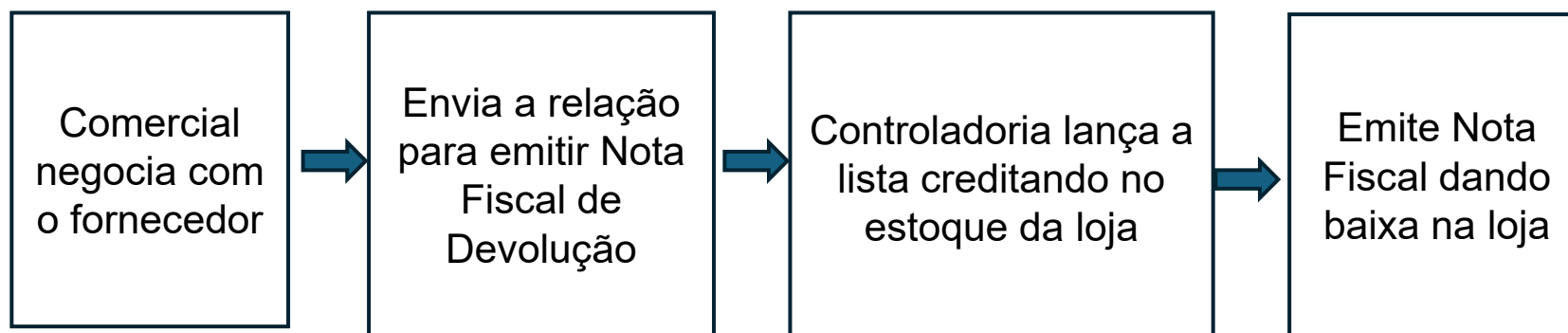
## Operação à Vista – Motivos de Avarias

| Código | Motivo                 | Utilização                                                                  |
|--------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Prazo de validade      | A data de validade na embalagem está vencida.                               |
| 2      | Produto Avariado       | Produto ou a embalagem estão nitidamente avariado e sem condições de venda. |
| 3      | Impróprio para consumo | Produto perdeu suas condições originais.                                    |
| 4      | Danos em equipamentos  | Avaria provocada por falha de equipamentos.                                 |
| 5      | Degustação             | Consumo de clientes ou interno.                                             |
| 6      | Outros                 | Demais causas                                                               |

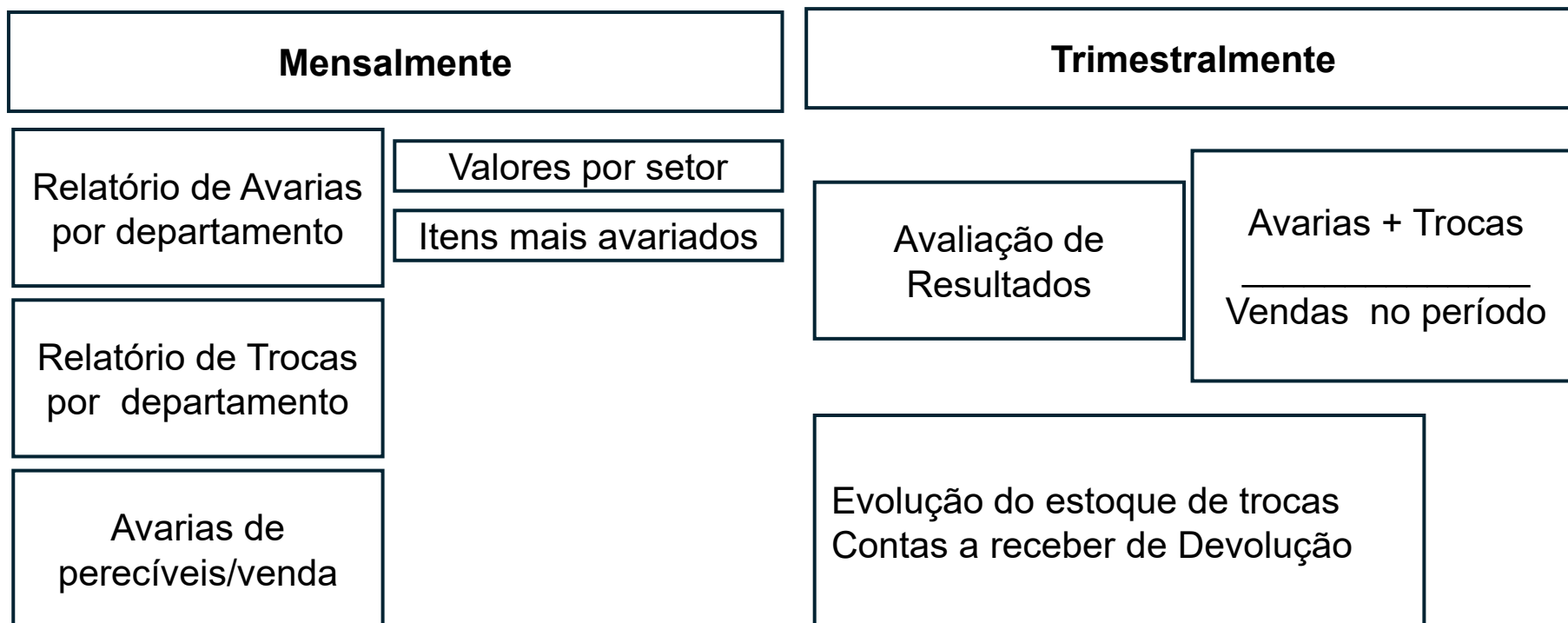
## Operação à Vista – Motivos de Avarias

| Código | Motivo                 | Utilização                                                                  |
|--------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Prazo de validade      | A data de validade na embalagem está vencida.                               |
| 2      | Produto Avariado       | Produto ou a embalagem estão nitidamente avariado e sem condições de venda. |
| 3      | Impróprio para consumo | Produto perdeu suas condições originais.                                    |
| 4      | Danos em equipamentos  | Avaria provocada por falha de equipamentos.                                 |
| 5      | Degustação             | Consumo de clientes ou interno.                                             |
| 6      | Outros                 | Demais causas                                                               |

## Operação à Vista - Nota Fiscal de Devolução de produtos sem troca



## 7. Devolução de Fornecedores





# Comitê Eficiência Operacional

Marcio Milan | Vice-presidente da ABRAS

Luciana Martins | Coordenadora Institucional ABRAS

Flávia Borges | Diretora Comitê Eficiência Operacional | J.Pavani – RJ

Romualdo Teixeira Coelho | Consultor em Metodologias e Processos de Eficiência Operacional

Samuel Ribeiro Peixoto | Diretor Administrativo e Financeiro | Supermercado Peixoto e Filho – MG

Antônio Andrade | Gerente | Nidobox Supermercados – CE

Priscila Medeiros | Gerente de Proteção do Lucro | Enxuto Supermercados – SP

Sérgio Ricardo Prazeres | Empresário e Consultor em Eficiência Operacional – PR

Elizeu Lucena | Diretor de Gestão de Riscos e Crises | Grupo Carrefour – SP

**Novembro 2025**