

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

SILVIA GABRIELLE DA SILVA DIAS
MARCIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA
GLEYSON MICHAEL DE MORAES LIMA

LOGÍSTICA HOSPITALAR E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO
ATENDIMENTO AO PACIENTE

RECIFE
2025

SILVIA GABRIELLE DA SILVA DIAS
MARCIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA
GLEYSON MICHAEL DE MORAES LIMA

**LOGÍSTICA HOSPITALAR E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO
ATENDIMENTO AO PACIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire

RECIFE
2025

SILVIA GABRIELLE DA SILVA DIAS
MARCIO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA
GLEYSON MICHALES DE MORAES LIMA

**LOGÍSTICA HOSPITALAR E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO
ATENDIMENTO AO PACIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel(a) em
Administração de Empresas.

Orientador, Dr. Jadson Freire

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

Aos nossos pais

AGRADECIMENTOS

A Deus pela grande vitória Durante todos estes anos de estudo pela grande força motriz dada.

Aos nossos amigos, familiares e professores pelo aprendizado nestes períodos acadêmicos.

EPÍGRAFE

A linha entre o caos e a ordem reside na logística..."

– *Sun Tzu*

RESUMO

Introdução: a gestão hospitalar é definida das demais gestões, isso se deve ao seu objetivo central que é o cuidado a saúde dos pacientes e sua manutenção e que venha oferecer um nível de excelência tanto em suas ações internas como externas. Neste âmbito, a logística se faz presente em diversos setores da sociedade, sobretudo, no contexto hospitalar, onde ela entra como um processo administrativo. **Metodologia:** Nesta pesquisa, será utilizada uma revisão bibliográfica, que consiste em analisar materiais já publicados, como artigos científicos por meio do tema "Logística hospitalar". Esse tipo de pesquisa é essencial para entender o que já foi explorado sobre o tema e como a logística tem sido aplicada no setor hospitalar. A abordagem metodológica utilizada será qualitativa, visando compreender como a logística otimiza processos e é essencial dentro do setor hospitalar. **Discussão:** a eminência em enfrentar dificuldades da logística hospitalar está em garantir a eficiência e os formatos mais apropriados para que a saúde do paciente venha a melhorar, isso se dá por conta da complexidade no qual o setor hospitalar demanda seus produtos, o que varia tanto da parte alimentícia, como em materiais e equipamentos caros. **Conclusão:** pode-se concluir que o gerenciamento da logística hospitalar exige planejamento para que venha reduzir possíveis perdas de materiais e insumos o que vai envolver custos, para que assim possa existir um acompanhamento do tempo de vida dos materiais que são estocados.

Palavras-chave: Hospital. Logística. Estoque. Planejamento.

ABSTRACT

Introduction: Hospital management is defined from other management areas due to its central objective: the care and maintenance of patient health, aiming to offer a level of excellence in both internal and external actions. In this context, logistics is present in various sectors of society, especially in the hospital setting, where it acts as an administrative process. **Methodology:** This research will utilize a literature review, which consists of analyzing previously published materials, such as scientific articles on the topic of "Hospital Logistics." This type of research is essential to understand what has already been explored on the subject and how logistics has been applied in the hospital sector. The methodological approach used will be qualitative, aiming to understand how logistics optimizes processes and is essential within the hospital sector. **Discussion:** The challenge in facing difficulties in hospital logistics lies in ensuring efficiency and the most appropriate formats to improve patient health. This is due to the complexity of the demands placed on its products by the hospital sector, which range from food supplies to expensive materials and equipment. **Conclusion:** It can be concluded that managing hospital logistics requires planning to reduce potential losses of materials and supplies, which will involve costs, so that the lifespan of stored materials can be monitored.

Keywords: Hospital. Logistics. Inventory. Planning.

LISTA DE ABREVIACES E SIGLAS

3Rs - Reduo, Reutilizao e Reciclagem

PNRS - Polica Nacional de Resduos Sidos

RDC - Resolues da Diretoria Colegiada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	LOGÍSTICA HOSPITALAR.....	12
2.2	FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE ESTOQUE HOSPITALAR.....	13
2.3	LOGÍSTICA REVERSA NO DESCARTE DE MEDICAMENTOS.....	15
3	METODOLOGIA.....	16
4	RESULTADOS.....	17
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

O termo hospital, conforme o Ministério da Saúde é definido como um conjunto unitário de estabelecimentos de saúde, no qual, em diferentes portes, prestam o serviço a população em geral que desempenham funções atribuídas na esfera da rede de atendimento voltados a saúde¹. Neste conjunto, existem características comuns, ou seja, a prestação de cuidados à saúde para pacientes internados em leitos hospitalares em 24 horas por dia, proporcionando ações de prevenção, assistência ambulatorial, atendimento de prestação de urgência e emergência e de ensino e pesquisa^{1,2}. Com isso, a gestão hospitalar é definida das demais gestões, isso se deve ao seu objetivo central que é o cuidado a saúde dos pacientes e sua manutenção e que venha oferecer um nível de excelência tanto em suas ações internas como externas³.

Neste âmbito, a logística se faz presente em diversos setores da sociedade, sobretudo, no contexto hospitalar, onde ela entra como um processo administrativo, conceituado como um elo que liga o planejamento que envolve as atividades operacionais que vai desde o começo do processo até o seu destino final, buscando assim um mesmo objetivo⁴. Assim, a importância do papel da logística hospitalar está em gerenciar os recursos que podem salvar de forma efetiva a vida do indivíduo³.

Sendo assim, a logística é formada pelo processo da cadeia de suplementos na qual busca por meio de um planejamento e implantações operacionais, o controle eficiente sobre o fluxo, estocagem, fluxo reverso por meio de uma cadeia de informações correlacionadas⁵.

Portanto, no setor hospitalar, a logística possui uma função crucial na administração de materiais e insumos, sendo o trabalho efetuado por pessoas para entregar o material de maneira certa ao cliente, no horário e nas quantidades certas, sempre por identificação e com as melhores condições⁶. Para que isso venha ocorrer de forma eficiente, é necessário promover ações que venham atender a determinada demandas, tais como o planejamento e controle e as demais informações que envolve o fluxo de materiais, isso, tanto dentro como fora do estabelecimento⁷.

Este processo envolve a direção de todas as etapas para que aja um funcionamento efetivo da unidade hospitalar e que assim, venha a projetar e

resguardar o restabelecimento da saúde de seus pacientes¹. Sendo assim, a logística hospitalar tem a finalidade de suprir e atender as demandas por meio de atribuições com todos os tipos de materiais necessários para que as atividades laborais do hospital venham estar em pleno funcionamento, ou seja, para que o volume do lote que é adquirido venha provocar consequências não venha prejudicar sua eficiência operacional⁴.

De fato, a logística corresponde à ligação existente entre o planejamento as atividades que vai desde o início do processo até seu destino final, focando um mesmo objetivo que é a execução das etapas do processo que devem ocorrer de maneira sincronizada, caso contrário, a existência de falhas ou divergências de informações entre elas venha provocar consequências em todo o processo operacional⁸.

Por fim, o objetivo deste trabalho acadêmico está em estudar o conceito de logística na perspectiva de suas contribuições para a gestão hospitalar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA HOSPITALAR

O termo logístico é algo denominado ou mesmo evidenciado através de uma definição na qual é coordenada todas as operações que envolvem a aquisição, movimentação e estocagem de materiais e insumos, ou mesmo um mecanismo de ações que estão diretamente voltadas ao processo de entrega do produto final ao cliente⁹.

No ambiente hospitalar, existem diversas funções que a logística convencional atua, tais quais podem ser definidos como o gerenciamento do fluxo de materiais diversos e informações dentro da cadeia de suplementos, o que vai desde seus fornecedores até a entrega dos produtos aos pacientes, além de outros processos⁴. Contudo, a logística hospitalar também envolve dificuldades para que se garanta a qualidade e a eficiência, visando melhorar a qualidade da saúde dos pacientes, o que envolve a demanda de serviços devido à complexidade que envolve a área hospitalar e seus produtos e equipamentos atuais e caros, à urgência no tratamento e a difícil previsão dos suprimentos médicos⁶. Assim, para que exista uma gestão logística eficiente, é necessário minimizar tanto possíveis desperdícios de materiais como insatisfação dos profissionais⁷.

De fato, pode ser atribuído por meio de vários setores da economia, como por exemplo, os setores de prestação de serviços, como o que é voltado para a saúde. Neste setor, a logística hospitalar busca sua eficiência em busca de evitar desperdícios, sendo assim, seu planejamento, execução e controle se dá por meio do fluxo e a armazenagem de maneira eficiente buscando algumas variáveis, tais quais envolvem o custo, o tempo, qualidade dos produtos e insumos que são transportados do local de origem até o consumidor final¹⁰.

Deste modo, a logística hospitalar decorre por meio de um funcionamento estratégico e racional das aquisições, movimentações e armazenamentos de produtos médico hospitalares, onde, por meio deste processo abrange relações como movimentos financeiros, recursos de materiais, pessoas e informações de uma determinada organização¹⁰. Por meio de uma instituição de saúde, é um trabalho de cunho tático e racional, que funciona buscando facilitar e proteger a saúde dos pacientes por meio da qualidade, baixo custo e eficiência, dando assim um parâmetro positivo na unidade hospitalar na qual está inserida¹¹.

De fato, a logística hospitalar trata-se de uma ação que é administrada de forma estratégica e racional tanto a aquisição, movimentação e os armazenamentos, isso tratando-se de materiais hospitalares e médicos, pois, tais processos vão atuar os recursos financeiros, pessoais, materiais e as informações existentes nas operações gerenciais de um determinado hospital¹².

Através de uma gestão eficiente, na qual dever ser pautada sob o planejamento, na intenção de que os medicamentos prescritos pelos médicos possam chegar aos pacientes e que, conseqüentemente não venham a faltar, pois, trata-se de processos nos quais os profissionais devem estar atentos, pois, quando selecionados, armazenados e distribuídos devem ser padronizados os procedimentos operacionais por cada responsável da área¹³.

Assim, quanto maior o hospital, maior é exigida a organização e a habilidade para que tantos os produtos como medicamentos, equipamentos e alimentos devem ser organizados para que não haja desperdícios ou extravios, pois tratam-se de componentes que são adquiridos por meios de custos, com isso, a intenção de uma logística eficiente é a redução dos próprios custos, e conseqüentemente, maior será a capacidade do hospital em oferecer aos pacientes bens e serviços de qualidade por meio de baixos custos operacionais¹⁴.

2.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE ESTOQUE HOSPITALAR

O conceito de gerenciamento de estoque está voltado à organização e identificação de materiais, mercadorias ou produtos acumulados, na intenção de que se permita o atendimento regular conforme as necessidades dos usuários para a o andamento da empresa, assim quando gerado estoque, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão ou simplificando, sua reserva para seja usada em tempo oportuno¹⁵.

O gerenciamento de um estoque hospitalar é algo bastante complexo, pois, existe a necessidade de que toda a logística dos setores forneça pontos de distribuição de materiais hospitalares e medicamentos, no qual irá impactar de forma direta na parte dos custos financeiros da instituição¹⁶.

Contudo, um dos problemas mais comuns dentro de um estoque hospitalar é a falta de material, o que se torna, em muitos casos, como um mal gerenciamento logístico¹³. Tais problemas podem afetar de forma direta toda a estrutura hospitalar e, por conseguinte, a qualidade dos serviços que são oferecidos pela organização

hospitalar. Frente a estes desafios, além de sua complexidade na qual são inerentes dentro do ambiente hospitalar, é de suma importância elaborar abordagens específicas para que o gerenciamento e o controle do estoque no almoxarifado sejam feitos de forma precisa sem que haja algum tipo de imprevisto¹².

Existem alguns aspectos peculiares dentro deste setor, tais como a sazonalidade da demanda, as exigências regulatórias, a diversidade de medicamentos e materiais, as particularidades dos procedimentos médicos nos quais exigem uma atenção especial para que se busquem soluções eficientes¹⁷.

Para tanto, o estoque é o ambiente no qual são guardados os produtos de forma segura a fim de que seja realizado o melhor fluxo possível da utilização dos materiais, dando importância a este setor⁹. Uma vez que a boa gestão de estoque vai mais além de compra a dispensa de materiais, mas é necessário uma análise do fluxo da logística desde o início, caso contrário, quando há uma má gestão de estoque, podem ocorrer a vigência de medicamentos vencidos, desvios de materiais, atraso na demanda, furtos, materiais danificados, prejuízos financeiros e outros tipos de ocorrências¹⁶.

A gestão de estoque requer uma boa administração, isso é, sob um conjunto de ações diretivas que possa estabelecer, de maneira geral ou global questões específicas, princípios, diretrizes e normas voltadas para o gerenciamento⁷. O objetivo desta política é importante para que o equilíbrio possa ser mantido por meio dos vários componentes do sistema, como, por exemplo, os custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores e outros¹⁸.

2.3 LOGÍSTICA REVERSA NO DESCARTE DE MEDICAMENTOS

O conceito dado a logística reversa é dada por meio a utilização do trajeto contrário da logística tradicional propriamente dita, esta faz uso das vias reversas de armazenamento e distribuição de materiais. Desta forma, produtos que são obsoletos, danificados, com perda de validade ou os que não funcionam, estes devem ser descartados de forma adequada, alguns podem ser reaproveitados ou concertados, o que significa que devem passar por um processo logístico reverso¹⁹.

Nos últimos anos, com o crescente volume de resíduos gerados pela população em geral, vem à preocupação do Estado com as questões que envolvem

os custos e os conceitos socioambientais por meio do seu gerenciamento, pois, tratam-se de relações que vêm impulsionando ações públicas na indústria farmacêutica¹⁰. Através deste conceito, podem ser destacados a publicação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) por meio da Lei nº 12.305 de 2010²¹, no qual conceitua o marco legal para o gerenciamento de resíduos na sociedade brasileira²⁰.

Por meio da consolidação do princípio dos 3Rs (Redução, Reutilização e Reciclagem), a PNRS evidenciou objetivos e estratégias para que se venha reduzir o quantitativo de resíduos sólidos para que possa minimizar os impactos provocados ao meio ambiente e a saúde da população, no qual, pode-se instituir conceitos de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, ajudando assim a gerar os sistemas de logística reversa²¹. Tais conceitos podem caminhar juntos, o que podem buscar o envolvimento de toda a cadeia de consumo, que vai desde a sua fabricação até que chegue ao consumidor final, cujo objetivo está na promoção de coleta, reutilização e finalizando com a reciclagem, assim como, quando existe a possibilidade, a garantia do retorno ao setor de produção, buscando a sua chegada ao ambiente apropriado¹⁵.

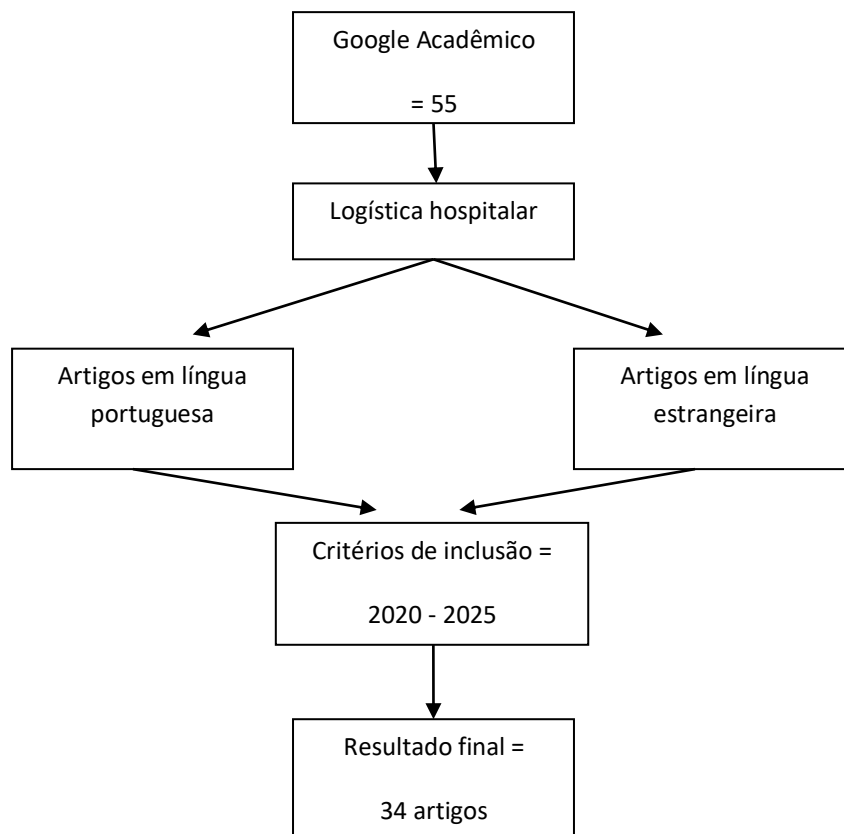
Devido à importância sob a correta disposição final dos resíduos hospitalares, além dos dispositivos apresentados nos parágrafos anteriores, existem algumas regulamentações que tratam de forma específica sobre estes resíduos, nos quais podem ser evidenciados: Decreto Anvisa n.5.775/2006; as Resoluções da Diretoria Colegiada (RDC) da Anvisa n.222/2018, 80/2006, 44/2009, 63/2011, 222/2018; ABNT NBR 10004:2004 e 16457:2016; os Decretos Federais n.7.404/2010 e 9.177/2017; e a Resolução Conama n.358/2005²².

Neste parâmetro, o Decreto Federal 10.388/2020, merece um melhor destaque devido à instituição dos sistemas de logística reversa dos medicamentos domiciliares após serem consumidos, o vencimento, o seu desuso, sendo estes manipulados ou industrializados além de suas embalagens²¹. Todavia, a implementação dessas políticas públicas torna-se insipiente no âmbito brasileiro²².

Por fim, todas as etapas que envolve o gerenciamento da logística hospitalar que vai desde o seu planejamento, a entrada dos produtos até o seu descarte, sendo feita de forma correta, tem a intenção de proteger seus colaboradores, além de preservar o meio ambiente, e, sobretudo, a segurança dos pacientes na instituição médica na qual estão inseridos²³.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi feita através do Google Acadêmico, na qual foram coletados. A Figura 1 demonstra um fluxograma os processos realizados, conforme pode ser observado abaixo:



Nesta pesquisa, será utilizada uma revisão bibliográfica, que consiste em analisar materiais já publicados, como artigos científicos por meio do tema "Logística hospitalar". Esse tipo de pesquisa é essencial para entender o que já foi explorado sobre o tema e como a logística tem sido aplicada no setor hospitalar. De acordo com estudos encontrados, a revisão bibliográfica é uma metodologia eficaz para construir um embasamento teórico sólido e identificar as principais contribuições sobre o assunto.

A abordagem metodológica utilizada será qualitativa, visando compreender como a logística otimiza processos e é essencial dentro do setor hospitalar. Essa abordagem é ideal para explorar a complexidade das interações entre tecnologia e gestão. A logística no setor hospitalar tem mostrado resultados promissores, com ganhos significativos em eficiência e inovação

Para os critérios de inclusão, o uso dos artigos foram: 1) estudos publicados dentro do recorte temporal de 2020 a 2024; 2) estudos com conteúdo dentro da temática estabelecida; 3) artigos na Língua Portuguesa (ou outra língua); 4) artigos originais. Os critérios de exclusão do uso dos artigos foram: 1) estudos indisponíveis na íntegra; 2) estudos repetidos. A partir dessa seleção, foi possível identificar materiais que abordem de forma detalhada a aplicação a logística hospitalar e suas implicações para a administração empresarial.

4 RESULTADOS

A partir das pesquisas, foram escolhidos sete artigos acadêmicos para a formulação da discussão deste trabalho acadêmico, deste modo, por meio dos teóricos assistidos, foi possível elaborar a os resultados desta etapa do artigo. A seguir, na Quadro 1, os resultados encontrados nos levantamentos bibliográficos, e, por conseguinte, a discussão sobre a temática deste trabalho acadêmico:

Quadro 1 – Artigos coletados na pesquisa

Autores	Título	Ano	Metodologia
Amaral, Marchini	Logística de Farmácia Hospitalar – um estudo de caso do Interior de São Paulo	2020	Exploratória e descritiva
Cruz, Souza	A Logística Hospitalar como diferencial competitivo: Um estudo de caso em um hospital privado de baixa e média complexidade na cidade de Imperatriz-MA	2021	Estudo transversal
Almeida	Cadeia de Suprimento Hospitalar com Ênfase na Pandemia e Gestão Eficiente	2024	Estudo bibliográfico
Moons, Waeyenberg & Pintelon	Medição do desempenho logístico das cadeias de suprimentos internas de hospitais: um estudo de literatura.	2020	Estudo bibliográfico
Fernandes, Soares & Melo	Papel do enfermeiro especialista na organização e gestão logística hospitalar: estudo de caso	2024	Estudo transversal
Da Silva, Kawakame	Logística 4.0: Desafios e inovações	2019	Estudo bibliográfico

Gleriano et al	Logística em saúde: contribuições para a gestão da rede de atenção	2022	Revisão narrativa
Paiva, Miguel	COVID-19: A importância da atividade de logística em situações de crise extrema	2020	Revisão narrativa
Duarte, Moraes	Padronização de medicamentos e seu impacto na assistência farmacêutica hospitalar e nos custos dos medicamentos	2021	Revisão bibliográfica
Lizardo, Ribeiro	A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes	2020	Estudo bibliográfico
Servo et al	Financiamento do SUS e Covid-19: histórico, participações federativas e respostas à pandemia	2020	Estudo bibliográfico
Oliveira, Santos	Planejamento e Controle de Estoques Hospitalares em Meio à Pandemia do Coronavírus	2021	Revisão bibliográfica
Esper	Gestão da cadeia de suprimentos em meio à pandemia do coronavírus.	2020	Estudo transversal
Dallarmi	Gestão de suprimentos na farmácia hospitalar pública	2020	Estudo transversal
Guedes, Batista	Controle e Gestão de Estoque no Almoxarifado Hospitalar: uma abordagem estratégica com a aplicação da Curva ABC.	2024	Pesquisa de natureza aplicada
Ruffo, Falcão	Logística de suprimentos hospitalares estudo de caso: hospital de grande porte no interior do estado de São Paulo	2020	Estudo transversal
Chiaretto, Albuquerque, Carneiro	Um Estudo Sobre os Impactos da Gestão de Estoques nas Instituições Hospitalares	2021	Estudo bibliográfico
Oliveira, Banaszkeski	A Logística Reversa no Descarte de Medicamentos	2021	Revisão bibliográfica
Lima, Amaral & Navoni	Logística reversa de medicamentos no Brasil: uma análise socioambiental	2023	Revisão bibliográfica
Gleriano et al	Logística em saúde: contribuições para a gestão da rede de atenção	2022	Revisão narrativa

Duarte <i>et al</i>	Desafio na gestão hospitalar: diferenças entre o planejamento de consumo e o consumo efetivo de medicamentos	2020	Pesquisa transversal e exploratória
Cabral & da Silva	Implementação” da Logística Hospitalar 4.0 no Brasil: benefícios e desafios	2023	Qualitativa e exploratória
Lista, Tortorella, & Paladinior	Desenvolvimento de Melhorias Logísticas no Setor Hospitalar – Um estudo de caso	2020	Estudo transversal
Amaral	Logística de Farmácia Hospitalar: um estudo de caso no interior de São Paulo	2020	Exploratória de descritiva
Calandrine <i>et al</i>	Boas práticas na gestão da cadeia de suprimentos: experiência de um hospital de referência	2023	Pesquisa exploratória
Leal <i>et al</i>	Impactos da ineficiência na distribuição de medicamentos em hospitais no Brasil	2025	Estudo bibliográfico
Barros	Gestão de suprimentos na pandemia da COVID-19: uma discussão no cenário da farmácia hospitalar	2022	Revisão narrativa da literatura
Chiaretto, Albuquerque & Carneiro	Um estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas instituições hospitalares	2021	Estudo bibliográfico
Wernke, Lembeck & Junges	Viabilidade da compra com custo de aquisição maior e prazo menor de estocagem: estudo intervencionista em empresa de pequeno porte	2020	Pesquisa empírica
Trevisanuto, Da Silva, & Sartorello	A gestão na tomada de decisão na cadeia de suprimentos: um levantamento bibliográfico	2022	Estudo bibliográfico
Da Silva Araújo, Soler	Aplicação dos conceitos de governança, gestão por resultados e planejamento estratégico situacional relacionados ao processo de aquisição de medicamentos e materiais hospitalares	2022	Revisão integrativa
Brasil	Agência Nacional de Saúde Suplementar.	2022	Documento oficial
Brasil	Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998	2010	Documento oficial

Brasil	Medicamentos: consulta pública para decreto	2019	Documento oficial (Diário Oficial da União)
---------------	---	------	---

Fonte: os autores (2025)

Como pode ser observado na tabela acima, buscou-se observar as questões voltadas para o gerenciamento de estoque por meio das ações administrativas para a composição do corpo estrutural deste trabalho e suas abordagens ao tema. Assim, através do método qualiquantitativo citados no capítulo anterior, foram analisadas as informações por meio de coleta de dados das fontes bibliográficas.

O papel da logística está em entregar a quantidade certa dos produtos, levando em conta essa entrega no tempo certo, no ponto certo levando em conta as melhores condições e com menos custo²³. O setor hospitalar, o gerenciamento do fluxo de componentes são diversos, todavia, existem varias operações na qual uma logística convencional trabalha através de um conjunto de suplementos que vai desde a compra dos produtos com os fornecedores até que chegue aos pacientes e terceiros²⁴. De fato, os processos logísticos são essenciais para a promoção da saúde dos pacientes, em muitas instituições hospitalares passaram a investir no processo de desenvolvimento por meio do *lean* através de sua cadeia logística²⁵, para que assim possa prestar o melhor serviço ao paciente¹, e a atenção a saúde²¹

Portanto, a logística hospitalar vai se diferenciar dos demais setores⁵, devido o seu principal objetivo está direcionado ao cuidado com tanto com o mantimento como no restabelecimento da saúde dos pacientes, assim como deve ofertar um patamar de serviço de excelência por se tratar de vidas humanas e em risco a saúde, tanto em seu nível externo como interno²⁶.

Neste sentido, para que uma logística hospitalar seja bem gerida, isso envolve elementos eletrônicos de informações e transferências, já que possibilitam que haja oportunidade para a diminuição de custos logísticos por meio de uma boa coordenação^{3,27}. Assim, quando existe um bom planejamento e este é realizado a partir das informações mais recentes, possibilita a tanto dar uma boa vazão ao estoque como reduzi-lo, o que ajuda de forma significativa a minimização das incertezas que envolve a demanda^{5,28,29}. Entretanto, cada fase do ciclo logístico seja bem realizado a fim de que se garanta a qualidade dos produtos hospitalares como também a assistência a saúde dos pacientes que não é apenas de equipamentos e medicamentos, como de alimentos que chegam no hospital³⁰.

Quando em um hospital a demanda de insumos é elevada nos estoques, gestores devem lidar com a quantidade de cada setor e a utilização destes produtos². Desta forma, torna-se importante o acompanhamento contínuo para que possam ser evitadas perdas e consequentemente, reduzir custos o que resulta em saldo negativo para instituição³¹. Sendo assim, ressalta-se que, em uma logística hospitalar a operacionalização de receber, armazenar e distribuir seus insumos para os mais variados setores ressalta-se a importância de analisar o seu quantitativo assim como os fornecedores no momento da compra dos produtos³², além da cadeia de suplementos¹⁴.

É de fato que, quando se tem um estoque excessivo, consequentemente os problemas são insurgentes, e no caso de uma instituição hospitalar isso não é diferente^{10,31}. Isso faz com que os ativos financeiros fiquem imobilizados, o que se faz necessário um estoque de segurança, cuja intenção é definir que este setor defina a segurança dos medicamentos e dos materiais para o bom funcionamento das atividades hospitalares, o que pode representar uma margem de segurança e responsabilidade³³. Isso retrata a consonância existente em detrimento da prática da empresa por uma boa gestão de armazenamento para que possa reduzir custos, prevenir acidentes de trabalho e aumentar a eficiência de seus serviços fornecidos a população³¹, bem como os que trabalham dentro do hospital^{2,6}.

Ainda em função do setor de estoque, que é o coração da logística hospitalar, esse deve envolver planejamento para com as aquisições, o que vai evidenciar tanto na questão financeira, como na qualidade dos produtos, pois, quando uma instituição lida com a responsabilidade de garantir o atendimento das demandas de seus pacientes, existe a importância da disponibilidades dos insumos conforme a qualidade adequada, horário, local e com a devida qualidade³⁴.

Para que também haja uma boa gestão da logística hospitalar deste o pré-armazenamento e o pós-armazenamento, o monitoramento possibilita um menor tempo para a tomada de decisões, o que ajuda a evitar reduções em níveis de estoque^{13,35}. Em contrapartida, o estabelecimento de fatores que possam influenciar o desempenho do estoque possibilita que suas reduções possam ser alcançadas por meio de possa comprometer o patamar de serviço³⁴. Contudo, para que exista uma satisfação no sistema de monitoramento, é essencial que exista em meio ao serviço, um processo de estruturação da gestão de estoque, com um programa definido, modelado e que possa se apropriar conforme às necessidades e as características

da instituição²⁸, como também a relação da logística reversa por meio do descartes de medicamentos e outros componentes oriundos do hospital^{20,22}, assim como os resíduos sólidos e descartes²⁰.

Em virtude disso, a eminência em enfrentar dificuldades da logística hospitalar está em garantir a eficiência e os formatos mais apropriados para que a saúde do paciente venha a melhorar, isso se dá por conta da complexidade no qual o setor hospitalar demanda seus produtos, o que varia tanto da parte alimentícia, como em materiais e equipamentos caros^{1,25}.

Todavia, um dos principais elementos que podem otimizar a eficiência das atividades hospitalares está no fluxo de informações, isso é, quanto mais for fieis tais informações e que elas estejam disponíveis, maior será a possibilidade para que o estoque possa ser potencializado e otimizado²⁸.

Teoricamente, é possível que gerir um hospital requer desdobramentos de logística e planejamento^{2,13}. Em relação ao planejamento, o estoque está vinculado em detrimento da conquista de resultados organizacionais, como, por exemplo, o fluxo de produtos com agilidade e qualidade, garantia e segurança dos materiais, nível de acuracidade saudável^{13,15}. Tudo isso ajuda a contribuir para o fluxo dos processos de efetividade e garantia processual nos hospitais^{13,19}.

Em relação aos serviços prestados ao paciente, acima de tudo está a satisfação do usuário seja qual for o tipo da unidade de saúde¹. Em um panorama no qual a eficiência e a rapidez na comunicação na aquisição de insumos como materiais e medicamentos, o seu armazenamento até sua distribuição está voltada para as condições de saúde, o que se torna a parte essencial no planejamento estratégico da gestão da logística hospitalar²⁴.

Contudo, no decorrer dos anos em que tudo era feito de forma burocrática e com o uso de muitos recursos gráficos como papel, tinta e outros, graças à automação as ações logísticas de muitos hospitais passaram a ficar mais tranquilo, o uso de ferramentas de gestão logística por meio de *software* veio a fornecer maior segurança, significando assim mais benefícios para o setor hospitalar, confirmando de fato que os conceitos que envolvem a logística hospitalar passaram a ser administrados e trabalhados de maneira interligada, sendo encerrada através do processo da entrega final para cada setor na instituição⁴, oferecendo assim uma melhor atenção a saúde⁸ e o mínimo risco de abastecimento⁹.

Em decorrência disso, coloca-se o estoque como uma peça essencial para o bom funcionamento de um hospital¹⁷, o que torna-se inquestionável como a logística é importante¹¹. O estoque é o ambiente no qual são guardados os produtos, estes precisam ser guardados de forma segura, para que se venha formalizar um melhor fluxo possível¹³. Observa-se que uma boa gestão de estoque é bem mais do que comprar e distribuir, é preciso que se tenha uma análise logística desde seu início^{14,16}.

Portanto, o estoque é tido como um dos setores responsáveis por uma grande parte do investimento financeiro de uma empresa e um de seus papéis está em manter o hospital ou qualquer outra empresa bem abastecida com seus produtos¹⁸. Por isso, dentro de qualquer instituição um dos grandes problemas que trás bastante transtorno é a falta de materiais e insumos⁵. Em muitos casos é entendida como uma má logística^{7,12}. Questões como estas tende a afetar toda a estrutura hospitalar, e, por conseguinte, a qualidade dos serviços oferecidos¹⁶.

É comum ter o pensamento de que uma gestão de logística hospitalar, partindo do pressuposto do estoque que estratégias é algo bem eminente³. Quando o foco do estoque está em alcançar os resultados organizacionais, como por exemplo o nível de acuracidade saudável, a distribuição dos itens com agilidade e qualidade, assim como a garantia dos insumos e produtos e sua segurança, isso contribui para que o fluxo dos processos dentro de um hospital tenha sua efetividade¹⁸.

Por fim, para que haja um bom controle de estoque, é preciso que se preencha alguns requisitos nos quais podem variar conforme o tipo de seguimento empresarial, isso deve envolver procedimentos claros e definidos, por meio do uso de cotações que venha possibilitar um menor custo e que viabilize o sistema de inventário rotativo determinando o valor de cada item e o total do que foi gasto, verificadas por pessoas responsáveis e de nível adequado³¹.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da evolução logística, desde seu surgimento no contexto da Segunda Guerra Mundial até os dias atuais, sua funcionalidade veio evoluindo e, conseqüentemente, fazendo parte de diversos setores empresariais, como é a exemplo estudado neste presente trabalho sobre o setor hospitalar.

Seja qual for o tamanho da empresa, a logística é algo imprescindível, tanto na organização desde o recebimento de insumos até que chegue ao consumidor final, o que vem se destacando e é bastante evidenciado a redução de custos no ambiente empresarial.

Para tanto, por meio da pesquisa realizada, pode-se concluir que o gerenciamento da logística hospitalar exige planejamento para que venha reduzir possíveis perdas de materiais e insumos o que vai envolver custos, para que assim possa existir um acompanhamento do tempo de vida dos materiais que são estocados.

Embora o presente trabalho tenha sido elaborado com rigor científico, pode ser destacado a limitação de estudos recentes nos últimos cinco anos para que este projeto pudesse ser concluído. Deste modo, como recomendação para futuros trabalhos ligados a área, sugerimos pesquisas feitas ligados a outros âmbitos da logística, com destaque ao campo de alimentos e com isso confirmar ou refutar as conclusões que foram apresentadas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. (2022). Ministério da Saúde. *Agência Nacional de Saúde Suplementar*. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/ans/2022/res0568_30_12_2022.html. Acesso em: 02 set. 2025.
2. Amaral, P. dos S., Marchini, D. (2020). Logística de Farmácia Hospitalar – um estudo de caso do Interior de São Paulo. *Fatec*. 29 mai.
3. Cruz, M. L. dos S., Souza, J. C. de. (2021). A Logística Hospitalar como diferencial competitivo: Um estudo de caso em um hospital privado de baixa e média complexidade na cidade de Imperatriz-MA. *Id onLine Rev. Mult. Psic.* V.15, N. 55, p. 534-552.
4. Almeida, H. F. A de. (2024). Cadeia de Suprimento Hospitalar com Ênfase na Pandemia Ee Gestão Eficiente. *Revista Tópicos*. vol. 3. n. 2.
5. Moons, K.; Waeyenberg, G., Pintelon, L. (2019). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains—a literature study. *Elsevier*, vol. 82(C), p. 205-217.

6. Fernandes, A. S. de A., Soares, S. F. A., Melo, R. C. C. P. de. (2024). Papel do enfermeiro especialista na organização e gestão logística hospitalar: estudo de caso. *Journal Archives of Health, [S. l.]*, v. 5, n. 2, p. e1654.
7. Da Silva, E. F., Kawakame, M. dos S.. (2019). Logística 4.0: Desafios e inovações. (PDF) Logística 4.0: Desafios e inovações Logistic 4.0: Challenges and innovations (researchgate.net)
8. Gleriano, J.S. et al. (2022). Logística em saúde: contribuições para a gestão da rede de atenção. *Revisita de Administração em Saúde*, v.22, n.86, jan/mar, 2022.
9. Paiva, E. L, Miguel, L. S. (2020). COVID-19: A importância da atividade de logística em situações de crise extrema. Logística e Supply Chain, FGV EAESP – São Paulo, 2020.
10. Duarte, G.B.M., Moraes, Y de J. (2021). Padronização de medicamentos e seu impacto na assistência farmacêutica hospitalar e nos custos dos medicamentos. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 14, p.1-15.
11. Lizardo, C., & Ribeiro, P. (2020). A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 3–28.
12. Servo, L. M. S. et al. (2020). Financiamento do SUS e Covid-19: histórico, participações federativas e respostas à pandemia. *Revista Saúde em Debate*, v. 44, n. especial 4, p. 114-129, dez.
13. Oliveira, C. dos S., Santos, J. V. G. (2021). Planejamento e Controle de Estoques Hospitalares em Meio à Pandemia do Coronavírus. *XII FATECLOG - FATEC Mogi das Cruzes Mogi das Cruzes/SP – BRASIL*.
14. Esper, T. L. (2020). Supply Chain Management Amid the Coronavirus Pandemic. *American Marketing Association*.
15. Dallarmi, L. (2020). Gestão de suprimentos na farmácia hospitalar pública. *Visão Acadêmica*, v. 11, n. 1.
16. Guedes, M. da S., Batista, V. C. (2024). Controle e Gestão de Estoque no Almoxarifado Hospitalar: uma abordagem estratégica com a aplicação da Curva ABC. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*. v. 12.
17. Ruffo, J. V.; Falcão, A. C. A. (2020). Logística de suprimentos hospitalares estudo de caso: hospital de grande porte no interior do estado de São Paulo. *FatecLog Bragança Paulista*, v. 1.

18. Chiaretto, S, Albuquerque, L. B., Carneiro, T. R. (2021). Um Estudo Sobre os Impactos da Gestão de Estoques nas Instituições Hospitalares. *Revista Científica da Faculdade Unimed*. v.3, n.2, out.
19. Oliveira, E. de, Banaszkeski, C. L. (2021). A Logística Reversa no Descarte de Medicamentos. *Caderno Saúde e Desenvolvimento, Curitiba*, v. 10, n. 18, p. 21-37.
20. Brasil. (2010). Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 18 set. 2025.
21. Brasil.(2019). Medicamentos: consulta pública para decreto. 2019. Disponível em: <http://mma.gov.br/informma/item/15243-descarte-de-medicamentos-ser%C3%A11.html>. Acesso em: 18 set. 2025.
22. Lima, S. R. L. D. de, Amaral, V. S. do A, Navoni, J. A. (2023). Logística reversa de medicamentos no Brasil: uma análise socioambiental. *Estudos Avançados*. 37 (109). p. 159-179.
23. Gleriano, J. S. *et al.* (2022). Logística em saúde: contribuições para a gestão da rede de atenção. *Revista de Administração em Saúde*, v.22, n.86, jan/mar.
24. Duarte, G. D., *et al.* (2020). Desafio na gestão hospitalar: diferenças entre o planejamento de consumo e o consumo efetivo de medicamentos. *Revista de Administração em Saúde*, v. 20, n. 81.
25. Cabral, G. F., & da Silva, J. G. (2023). “Implementação” da Logística Hospitalar 4.0 no Brasil: benefícios e desafios. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(12), 21372–21379.
26. Lista, A. P, Tortorella, G. L., & Paladinior, E. P. (2020). Desenvolvimento de Melhorias Logísticas no Setor Hospitalar – Um Estudo De Caso. REP - Revista de Engenharia de Produção, UFMS, Campo Grande, MS. v. 2. n. 3. p. 23 – 34.
27. Amaral, P. dos S. (2020). Logística de Farmácia Hospitalar: um estudo de caso no interior de São Paulo. *Fatec. Jornalista Omair Fagundes de Oliveira*. Bragança Paulista/SP – Brasil. n. 4. v.1.
28. Calandrine, E. F., Araujo, L. C. B., Mendes, T. da S., Santos, W. C. L. V. dos, Monteiro, C. N., Ferreira Filho, H. R., Sousa Júnior, A. da S., & Silva, J. M. L. da. (2023). Boas práticas na gestão da cadeia de suprimentos: experiência de

- um hospital de referência. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(5), 858–868.
29. Leal, E. D., Bernardes, L. V. de M., Pertanella, L., & Oliveira Neto, S. A. de. (2025). Impactos da ineficiência na distribuição de medicamentos em hospitais no Brasil. *Revista Do Encontro De Gestão E Tecnologia*, 2(2), e22049.
 30. Barros, D. S. L. (2022). Gestão de suprimentos na pandemia da COVID-19: uma discussão no cenário da farmácia hospitalar. *Revista Brasiliense Multidisciplinar*. Vol. 25, n.2.
 31. Chiaretto, S., Albuquerque, L. B., Carneiro, T. R.. (2021). Um estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas instituições hospitalares. *Revista Científica Faculdade Unimed*, v. 3, n. 2, p. 105-128.
 32. Wernke, R., Lembeck, M., Junges, I. (2020). Viabilidade da compra com custo de aquisição maior e prazo menor de estocagem: estudo intervencionista em empresa de pequeno porte. *Exacta*, v. 18, n. 1, p. 211-225.
 33. Trevisanuto, T. M. C., Da Silva, D. C. G., Sartorello, I. I. (2022). A gestão na tomada de decisão na cadeia de suprimentos: um levantamento bibliográfico. *Revista FIBinova*, v. 2.
 34. Da Silva Araújo, Ú. M. M., Soler, O. (2022). Aplicação dos conceitos de governança, gestão por resultados e planejamento estratégico situacional relacionados ao processo de aquisição de medicamentos e materiais hospitalares: revisão integrativa. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 2, p. 13770-13784.