



CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANNA LÍVIA DE RIBEIRO SILVA

**GESTÃO DE ESTOQUES DE MEDICAMENTOS NA ATENÇÃO PRIMÁRIA DE
SAÚDE (APS): DESAFIOS E ESTRATÉGIAS SOB LUZ DA LITERATURA**

SÃO JOSÉ DO SABUGI – PB / 20201003136

2026

ANNA LÍVIA DE RIBEIRO SILVA

**GESTÃO DE ESTOQUES DE MEDICAMENTOS NA ATENÇÃO PRIMÁRIA DE
SAÚDE (APS): DESAFIOS E ESTRATÉGIAS SOB LUZ DA LITERATURA**

Monografia apresentada ao Centro Educacional
Três Marias como requisito final para obtenção
do título de bacharel em administração.

Orientador (a): Prof. Me. Lucas Jackson do
Nascimento.

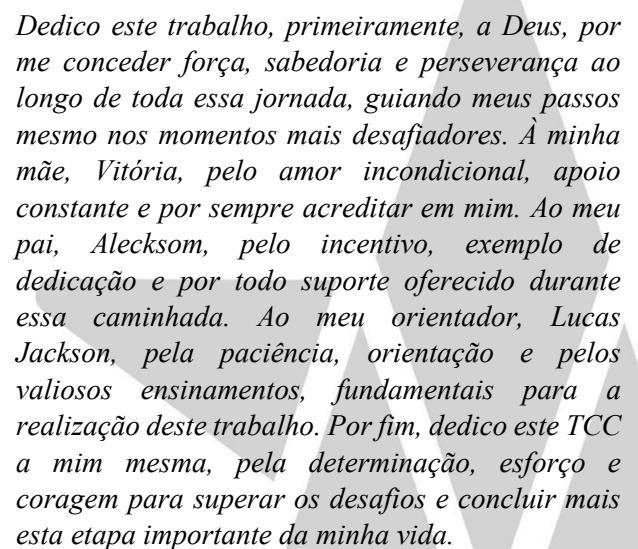
SÃO JOSÉ DO SABUGI – PB

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586g	Silva, Anna Livia de Ribeiro. Gestão de estoques de medicamentos na atenção primária de saúde (APS): desafios e estratégias sob luz da literatura / Anna Livia de Ribeiro Silva. – João Pessoa: Faculdade Três Marias, 2026. 25f.: il. Orientador: Prof. Me. Lucas Jackson do Nascimento. Monografia (Graduação em Administração) – FTM. 1. Gestão em saúde. 2. Atenção primária à saúde. 3. Gestão de estoques.
FTM	CDD 362.1068

Ficha Catalográfica elaborada por
Sunamita Ferreira
CRB 15-1085



Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo de toda essa jornada, guiando meus passos mesmo nos momentos mais desafiadores. À minha mãe, Vitória, pelo amor incondicional, apoio constante e por sempre acreditar em mim. Ao meu pai, Aleckson, pelo incentivo, exemplo de dedicação e por todo suporte oferecido durante essa caminhada. Ao meu orientador, Lucas Jackson, pela paciência, orientação e pelos valiosos ensinamentos, fundamentais para a realização deste trabalho. Por fim, dedico este TCC a mim mesma, pela determinação, esforço e coragem para superar os desafios e concluir mais esta etapa importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha eterna gratidão, por iluminar meus caminhos, renovar minhas forças nos momentos de dificuldade e me permitir chegar até aqui com fé e esperança.

Aos meus pais, Vitória e Alecksom, e ao meu irmão, José, meu porto seguro, agradeço com todo meu amor por nunca soltar minha mão, por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidei, e por serem a base de tudo que sou hoje.

À minha avó, Maria das Neves, e à minha tia Fátima, por todo carinho, cuidado, amor e apoio financeiro, dedicados a mim ao longo dessa caminhada. Vocês são exemplos de força e acolhimento na minha vida.

Ao meu namorado, Victor, por ser meu companheiro em todos os momentos, pela paciência, incentivo e por tornar essa jornada mais leve com seu amor e presença.

Ao meu professor/orientador, Lucas Jackson, minha sincera admiração e gratidão pela paciência, dedicação e por compartilhar seus conhecimentos com tanto cuidado, contribuindo de forma essencial para a construção deste trabalho.

Levarei comigo cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada demonstração de carinho recebida ao longo dessa trajetória. Este trabalho também é de vocês.



“Porque para Deus nada é impossível.”

(Lucas 1:37)

RESUMO

O Sistema Único de Saúde “SUS” é a maior política pública de saúde do Brasil, garantindo acesso universal, equitativo e integral a todos os cidadãos, tendo a Atenção Primária à Saúde “APS”, como principal porta de entrada focada na prevenção e no cuidado contínuo. Gerenciar a saúde significa planejar, executar e avaliar processos hospitalares e públicos para conectar as necessidades da população à eficiência dos serviços. Sendo Assim, a gestão de estoques é crucial para o sucesso empresarial, pois exige planejamento, organização, execução e controle de todo o fluxo de materiais, desde as matérias-primas até os produtos acabados. Gerir estoques de medicamentos significa garantir a segurança do paciente, preservando a integridade dos remédios, evitando o vencimento dos itens, reduzindo os desperdícios e os custos operacionais. Diante disso, a pesquisa retratou o tema: Gestão de Estoques de Medicamentos na APS: desafios e estratégias sob luz da literatura. O objetivo geral consiste em analisar os desafios da gestão de estoques de medicamentos nas APS. Visando atingir o objetivo proposto, utilizou-se como percurso metodológico a pesquisa bibliográfica, através do levantamento sistemático em bases de dados acadêmicas, selecionando livros, artigos científicos e legislações correlatas pertinentes. Logo, os resultados encontrados constataram que a gestão eficiente de estoque garante a assistência ao paciente e evita o desperdício de insumo. Adicionalmente, uma administração logística de excelência garante a continuidade das atividades assistenciais e a preservação da saúde dos usuários. Portanto, o controle rigoroso de estoque é fundamental para manter o atendimento e reduzir perdas.

Palavras-chaves: Gestão em Saúde. Atenção Primária à Saúde. Gestão de Estoques.

ABSTRACT

The Unified Health System (SUS) is the largest public health policy in Brazil, guaranteeing universal, equitable, and comprehensive access to all citizens, with Primary Health Care (PHC) as the main entry point focused on prevention and continuous care. Managing health means planning, executing, and evaluating hospital and public processes to connect the needs of the population with the efficiency of services. Therefore, inventory management is crucial for business success, as it requires planning, organization, execution, and control of the entire flow of materials, from raw materials to finished products. Managing medication inventories means ensuring patient safety, preserving the integrity of medicines, preventing expiration, reducing waste, and lowering operational costs. In light of this, the research addresses the theme: Medication Inventory Management in PHC: challenges and strategies in light of the literature. The general objective is to analyze the challenges of medication inventory management in PHC. Aiming to achieve the proposed objective, the methodological approach used was bibliographic research, through a systematic survey of academic databases, selecting relevant books, scientific articles, and related legislation. Therefore, the results showed that efficient inventory management ensures patient care and avoids waste of supplies. Additionally, excellent logistics management guarantees the continuity of care activities and the preservation of users' health. Therefore, rigorous inventory control is fundamental to maintaining care and reducing losses.

Keywords: Health Management. Primary Health Care. Inventory Management.

LISTA DE ABREVIATURAS

APS - Atenção Primária à Saúde

CF – Constituição Federal

CFT - Comissão de Farmácia e Terapêutica

CNN - Conselho Nacional da Saúde

HÓRUS - Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica

MS - Ministério da Saúde

PNAF - Política Nacional de Assistência Farmacêutica

PNM - Política Nacional de Medicamentos

RENAME - Relação Nacional de Medicamentos Essenciais

SUS - Sistema Único de Saúde



LISTA DE TABELA

Tabela 1: Artigos selecionados.....17

Tabela 2: Características da Curva ABC.....19

Tabela 3: Tabela 3: Características do método XYZ por importância Operacional.....20



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão de Estoque: conceito e importância	11
2.2 Gestão em Saúde	12
2.3 Assistência Farmacêutica e Políticas Públicas de Medicamentos	13
2.4 Desafios na Gestão de Estoques de Medicamentos em Municípios de Pequeno Porte	14
3 METODOLOGIA	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22



1 INTRODUÇÃO

Para Calmon (2012), políticas públicas referem-se ao curso de ações que são adotadas para solucionar problemas da sociedade. São propostas adotadas pelo governo e que podem resultar da iniciativa e atuação de outros atores sociais. Seu objetivo, conforme Mendes (2026), resulta em promover o bem-estar social, a redução de desigualdades e o desenvolvimento econômico sustentável, além de regular relações sociais e econômicas.

O Sistema Único de Saúde “SUS”, instituído pela Constituição Federal de 1988 “CF 88”, é reconhecido como uma das políticas públicas mais importantes e abrangentes do mundo na área da saúde. É considerado o maior sistema público de saúde gratuito e universal do planeta. Ele transforma a saúde em um direito de cidadania assegurado pelo Estado.

A Carta Magna, em seu art. 198, criou o SUS para realizar as ações e serviços públicos de saúde que, porventura, integra uma rede regionalizada e hierarquizada, orientado pelas diretrizes da descentralização, com direção única em cada esfera de governo; do atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais e com participação da comunidade. (Brasil, CF, 1988).

Dentro do SUS, a Atenção Primária à Saúde “APS” é considerada a principal porta de entrada, definida como um conjunto de ações individuais e coletivas que visam à promoção, prevenção, proteção, diagnóstico, tratamento e reabilitação da saúde, utilizando práticas integrativas e a atuação de uma equipe multiprofissional em um território específico (Dalcin et al., 2020)

No Brasil, a força de trabalho na Atenção Básica tem se demonstrado relevante, tendo em vista as necessidades de atenção à saúde da população e as oportunidades de intervenção desempenhadas nesse nível de atenção, reiterada como uma política fundamental para o desenvolvimento social do país (Franco al., 2021).

A Portaria GM/MS nº 3.916, de 30 de outubro de 1998, instituiu a Política Nacional de Medicamentos “PNM” com o propósito de garantir que a população tivesse acesso a medicamentos seguros, eficientes e de qualidade, ao custo mais baixo possível. Após a criação da PNM, o Conselho Nacional da Saúde “CNS” instituiu a Resolução nº 338, de 06 de maio de 2004, que estabeleceu a Política Nacional de Assistência Farmacêutica “PNAF”.

Essa iniciativa reafirmou a importância da assistência farmacêutica como componente essencial do cuidado à saúde, tanto no âmbito individual quanto coletivo, tendo como principal

objetivo garantir o acesso equitativo a medicamentos, especialmente para aqueles que não possuíam condições econômicas de adquiri-los por meios privados, promovendo assim justiça social e fortalecendo o sistema de saúde (Cantini, 2024 apud Santos e Silva, 2025).

Ao longo dos anos, diversas medidas foram implementadas para fomentar um atendimento farmacêutico a fim de garantir a eficácia e segurança dos medicamentos para o paciente, com o objetivo de garantir a sua adesão ao tratamento. Uma das estratégias sugeridas foi a implementação do Sistema Nacional de Gestão da Assistência Farmacêutica “HÓRUS”, que engloba níveis municipais, estaduais e regionais (Siqueira, 2020 apud Santos et al., 2025).

Segundo o Ministério da Saúde – “MS” 2026, o objetivo da assistência farmacêutica implica em garantir à população o acesso seguro, igualitário e universal a medicamentos essenciais, propiciando o uso racional dos produtos, visando prevenir, diagnosticar e tratar doenças. Para tanto, o sistema engloba diversas ações direcionadas à promoção, proteção e recuperação da saúde, tanto individual como coletiva, tendo o medicamento como insumo essencial.

Neste cenário, a gestão de estoques representa um pilar importante e crucial para a eficiência operacional das empresas atuais. Desempenha um papel fundamental na cadeia de suprimentos. Estocar produtos de maneira eficaz implica não somente manter a quantidade certa no momento oportuno, envolve estratégias que garantam o equilíbrio entre a disponibilidade do produto e a redução dos custos operacionais.

No âmbito hospitalar, gerenciar medicamentos corretamente se torna uma tarefa crítica e fundamental, pois envolve estratégias que assegurem o equilíbrio entre a disponibilidade dos insumos e a redução dos custos operacionais, evitando o desperdício e garantindo aos pacientes segurança nos tratamentos terapêuticos.

Assim sendo, o que motivou o desenvolvimento deste trabalho foi a criticidade, relevância e o alto impacto social do setor de estoques de medicamentos nas APS, bem assim a necessidade de evidenciar de forma clara e compreensível os desafios enfrentados por este setor.

Diante do exposto, o objetivo geral consiste em analisar os desafios da gestão de estoques de medicamentos nas APS. A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos: Revisar a literatura sobre a gestão de estoques de medicamentos nas APS; identificar desafios no controle de estoques na APS; expor ferramentas que ajudam a controlar melhor os estoques de medicamentos; analisar impactos na assistência à comunidade, expor os resultados encontrados.

Nesse contexto, a pergunta que serviu de aporte para a concretização deste trabalho foi:

quais os desafios da gestão de estoques de medicamentos na APS?

Portanto, a relevância deste trabalho fundamenta-se para demonstrar o papel estratégico da assistência farmacêutica, especialmente o setor de estoque, como garantia do direito à saúde na Atenção Primária. Socialmente, o estudo é válido ao propor caminhos para mitigar a interrupção de terapias essenciais a pacientes crônicos, reduzindo riscos de morbidade e a sobrecarga de níveis mais complexos do sistema. Sob a ótica empresarial, justifica-se para obtenção de previsibilidade e agilidade para reagir a imprevistos, simulando cenários e recalculando a produção instantaneamente. Na seara governamental, legitima-se para minimizar o desperdício de dinheiro público com medicamentos vencidos, permitindo redistribuir insumos entre unidades de saúde conforme a necessidade real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste trabalho cumpre o papel de estabelecer o alicerce conceitual necessário para a sustentação das análises propostas. Logo, reuniu-se as principais contribuições teóricas de autores de referência na área, com o objetivo de contextualizar o estado da arte e fornecer as bases epistemológicas que norteiam o desenvolvimento do estudo.

2.1 Gestão de Estoque: conceito e importância

Diante das recentes instabilidades nas cadeias de suprimentos globais e da volatilidade econômica atual, a gestão de estoques passou a ser tratada como um ativo altamente estratégico e desafiador para as organizações modernas.

Entende-se por estoque o armazenamento de recursos materiais em um sistema de transformação, todos os tipos de operação mantêm um estoque qualquer tipo de operação produtiva tem diversos tipos de materiais armazenados e/ou estocados. Já a gestão de estoques configura-se como o processo estratégico de planejar, organizar e controlar o fluxo de materiais.

Sob essa mesma perspectiva, Amorim e Rocha (2025, p. 08) afirmam que a:

“Gestão de estoques pode ser definida como o planejamento, controle e supervisão dos bens armazenados por uma empresa. Este processo abrange a administração eficaz dos níveis de armazenamento, assegurando a disponibilidade adequada de produtos no tempo certo, prevenindo tanto a escassez quanto o excesso de mercadorias”.

Sua efetiva administração, segundo os mesmos autores, é crucial para o sucesso de um negócio, sendo o armazenamento adequado princípio norteador para um investimento

significativo, podendo interferir diretamente na satisfação do cliente, nível de serviço, custos operacionais e a rentabilidade.

A forma como os estoques são gerenciados pelas empresas pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Pois, estocar produtos de maneira eficaz vai além da manutenção de uma quantidade necessária para atender à demanda, envolve estratégias complexas que garantem o equilíbrio ideal entre a disponibilidade do produto e a minimização dos custos operacionais (Tadeu, 2026).

Tratando de gerenciamento de estoque, na visão de Martelli et al. (2015), é necessário ter maior controle dos recursos materiais. Envolve fazer um planejamento eficiente de tal forma que auxilie no controle de materiais dentro da organização. Significa manter o equilíbrio entre estoque e consumo.

O controle de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações de controlar melhor seu material. Antigamente era controlado manualmente através de fichas de prateleiras ou por fichas de controle, inclusive até hoje ainda existem empresas que trabalham com um desses sistemas, assim com o desenvolver das informações e tecnologias a era da informática aprimorou o controle de estoque substituindo os antigos, por informatizado (Viana, 2002 apud Martelli et al. (2015).

No contexto hospitalar, a logística de estoque de medicamentos apresenta uma grande preocupação, pois o excesso de materiais é tão ruim quanto a sua falta. Para Moraes (2025, p.02), “A logística de medicamentos em hospitais exige controle rigoroso. O farmacêutico é responsável por manter o estoque organizado, com controle de validade, rastreabilidade e prevenção de perdas.”

2.2 Gestão em Saúde

A Carta Magna de 88 assegura o direito à saúde a todos os cidadãos, natos ou residentes no país. Para tanto, cabe ao Estado garantir essa prerrogativa nas esferas federal, estadual e municipal mediante a implementação de políticas públicas eficazes.

Tal premissa é assegurada pelos arts. 196;197 da CF de 88 ao pontuar que:

“A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado”.

Nesse entendimento, os sistemas de saúde têm a responsabilidade de melhorar a saúde das pessoas garantindo-as como direito fundamental, através da prevenção, proteção e recuperação. Trata-se de um dever compartilhado por todos os entes da federação, baseado nos princípios da universalidade, integralidade e equidade.

Lorenzetti et al. (2014) definem gestão ou administração em saúde como o conhecimento aplicado no manejo do complexo das organizações de saúde, envolvendo a gerência de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde. Abrange três grandes dimensões altamente complexas: os espaços dos cuidados diretos -singulares e multiprofissionais; as diversas instituições de saúde; e à exigência da formação e operação de redes de serviços de saúde para uma assistência universal, integral, equânime, de qualidade e eficiente para as necessidades de saúde da população.

Para Santos (2020), a gestão em saúde vai além de gestores capazes de implementar políticas e novos modelos de atenção, todavia requer ainda que eles sejam capazes e competentes para administrar graves problemas, que porventura, surgirem neste processo.

Santos (2020, p. 02) vai ao encontro dessa visão ao afirmar que

“A gestão das práticas de saúde exige a discussão a respeito desta diversidade humana, o diálogo entre parceiros ou atores sociais, reconhecendo igualdades e diferenças instituídas biológicas, social, política e culturalmente. O agir individual também traz a expressão dos 3 aspectos culturais, sociais, afetivos e políticos que estão inter-relacionados na complexidade do ser humano e nas relações de cuidado”

Conforme a perspectiva de Moraes (2026), o grande desafio da gestão em saúde, tanto no âmbito público quanto privado, refere-se ao equilíbrio dos três pilares da administração sanitária: qualidade técnica, qualidade percebida e resultado financeiro. Não há dúvida que a meta principal das unidades de saúde é prestar o melhor serviço possível, com os melhores resultados técnicos. Para isso, é preciso uma gestão eficiente e profissionalizada.

2.3 Assistência Farmacêutica e Políticas Públicas de Medicamentos

A Assistência Farmacêutica integra o SUS de forma estratégica. Ela vai muito além da simples compra e distribuição de remédios para a população. Trata-se de um conjunto de ações voltadas à promoção, proteção e recuperação da saúde pública. Esse processo garante o acesso seguro e o uso racional de tecnologias em saúde.

De acordo com a Resolução nº 338, inciso III, de 06 de maio de 2004, a PNAF é definida como: um conjunto de ações voltadas à promoção, proteção e recuperação da saúde, tanto

individual como coletivo, tendo o medicamento como insumo essencial e visando o acesso e ao seu uso racional.

São programas estatais que norteiam a formulação de políticas setoriais, principalmente, as políticas de medicamentos, de ciência e tecnologia, de desenvolvimento industrial e de formação de recursos humanos.

Este conjunto de ações, ora exposta na mesma Resolução, envolvem a pesquisa, o desenvolvimento e a produção de medicamentos e insumos, bem como a sua seleção, programação, aquisição, distribuição, dispensação, garantia da qualidade dos produtos e serviços, acompanhamento e avaliação de sua utilização, na perspectiva da obtenção de resultados concretos e da melhoria da qualidade de vida da população.

Como parte dessa política, a seleção de medicamentos essenciais deve ser orientada pela Relação Nacional de Medicamentos Essenciais “RENAME”. Além disso, estados e municípios devem elaborar suas próprias listas de medicamentos essenciais, tendo a RENAME como referência. Para essa definição, é crucial avaliar a necessidade de participação da Comissão de Farmácia e Terapêutica “CFT” Nos serviços de saúde estaduais e municipais, a padronização dos medicamentos leva em consideração fatores como perfil epidemiológico da população, as prioridades estabelecidas pela gestão e os recursos financeiros disponíveis (Santos, 2020).

Segundo o MS (2017), o HÓRUS foi desenvolvido em 2009 para atender às singularidades da gestão da Assistência Farmacêutica no SUS, com os seguintes componentes: básico, estratégico e especializado. O sistema possibilita o monitoramento das ações por meio de relatórios gerenciais, que auxiliam no planejamento e aprimoramento da assistência farmacêutica na atenção básica. Dessa forma, fornece informações técnicas essenciais para qualificar os serviços e otimizar a gestão do cuidado. A equipe do HÓRUS, no MS, atua diretamente no acompanhamento da implantação do sistema nos municípios, garantindo sua efetividade e adesão.

2.4 Desafios na Gestão de Estoques de Medicamentos em Municípios de Pequeno Porte

Embora a Lei Maior de 1988 assegure a saúde como um direito universal e dever do Estado, a materialização dessa prerrogativa enfrenta severos gargalos na base da federação. Nos municípios de pequeno porte, a garantia desse direito é frequentemente fragilizada pelos complexos desafios na gestão de estoques de medicamentos.

Outrossim, a falta de medicamentos em regiões interioranas é um problema multifacetado, resultante de uma combinação de fatores estruturais e logísticos. A infraestrutura precária de estradas e a falta de meios de transporte adequados dificultam a distribuição dos medicamentos, especialmente em áreas de difícil acesso (Lima et al., 2023).

Os Planos estaduais e municipais e os Relatórios Anuais de Gestão, são instrumentos fundamentais de planejamento, monitoramento e transparência do SUS. Eles materializam a governança pública e garantem que os recursos financeiros sejam aplicados de acordo com as reais necessidades da população.

A pesquisa de Morais et al (2022) apud Nascimento et al. (2024), reforça que a gestão inadequada dos estoques nas unidades de saúde locais, caracterizada pela falta de planejamento e monitoramento eficazes, contribui para a escassez de medicamentos essenciais, pois não considera as demandas em saúde do quantitativo populacional destas regiões do Brasil. Os desafios logísticos e estruturais são fatores centrais para a escassez de medicamentos, destacando a precariedade da infraestrutura de estradas, o desafio da logística causada pela distância dos grandes centros de distribuição e pela baixa densidade populacional, que encarece o processo.

O financiamento é federal, e todos os medicamentos dessa política são adquiridos de forma centralizada pelo MS e distribuídos periodicamente aos estados. Os municípios, por sua vez, assumem as responsabilidades pelo acesso adequado à população. As normas de execução e financiamento do CESAFA estão dispostas na portaria GM/MS nº 4.114, de 30 de dezembro de 2021.

É, indiscutivelmente, a estratégia de acesso a medicamentos a nível ambulatorial que mais causa preocupação entre os gestores, não apenas em função do vertiginoso crescimento dos custos unitários, do ingresso de novos pacientes, levando ao incremento do total de recursos financeiros necessários incompatíveis com os orçamentos disponíveis, como também pela diversidade e magnitude das ações e serviços envolvidos no mesmo. (Secretaria Estadual de Saúde – PB, 2024).

Desta forma, entende-se que o problema da falta de medicamentos em regiões interioranas é ainda mais complexo do que os estudos individuais apresentam, exigindo soluções que englobam tanto a melhoria da infraestrutura de transporte e distribuição, quanto o aperfeiçoamento da gestão dos estoques nas unidades de saúde locais. (Nascimento e Mendonça, 2024).

A opção pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela necessidade de mapear o estado da arte e consolidar as evidências teóricas dispersas na literatura atual. Logo, o percurso metodológico do egrégio trabalho justifica-se pela necessidade de reunir, analisar e sintetizar a fragmentada produção científica sobre a logística de insumos na APS.

Entende-se por pesquisa o procedimento racional e sistemático cujo objetivo implica em proporcionar respostas aos problemas que são propostos. É requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema ou a informação que se tem encontra-se desordenada e, por isso, dificulta à resolução do problema (Gil, 2002).

A pesquisa científica, segundo Prodanov e Freitas (2013), consiste em um estudo planejado que utiliza o método científico para responder a dúvidas e problemas de forma rigorosa. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico. No entendimento de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem por função delinear as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e caráter descritivo. Tal pesquisa para Prodanov e Freitas (2013), é essencial para fundamentar teoricamente qualquer estudo, mapear o estado da arte de um tema e evitar a repetição de pesquisas. É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Sua vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos de forma mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Desse modo, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica do tipo integrativa, de caráter descritivo e com abordagem qualitativa. A investigação foi realizada por meio do levantamento, leitura, análise e interpretação de livros, artigos publicados e outros recursos acadêmicos sobre o tema “Gestão de Estoques de Medicamentos na APS: desafios e estratégias sob a luz da literatura”. Esse tipo de pesquisa permite reunir evidências científicas atualizadas, contribuindo para uma compreensão mais ampla e fundamentada do assunto.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de abril/maio de 2026, abrangendo as produções científicas publicadas disponíveis nas seguintes bases de dados: artigos científicos, livros, google acadêmico e plataformas universitárias. A seleção ocorreu da seguinte forma: primeiramente, lê-se os títulos, resumos e a introdução, tendo em vista verificar a afinidade com

o tema. Em seguida, foi realizada a leitura com mais atenção, adotando o critério de criticidade do texto completo dos artigos ora selecionados, visando extrair dados como autor, ano, objetivo, principais achados, para uma posterior análise.

Logo, este estudo foi construído com base em obras já publicadas e confiáveis disponíveis nas plataformas digitais como livros, artigos, google acadêmico, bibliotecas virtuais das universidades, e outros métodos.

Como critério de inclusão, estabeleceu-se um recorte temporal de 10 anos, priorizando as publicações mais recentes que abordassem diretamente o tema e que transmitissem ao leitor maior segurança e confiabilidade. Por outro lado, excluiu-se do estudo materiais mais antigos duplicados ou que não correspondiam diretamente ao que fora proposto pela pergunta da pesquisa. Tudo isso visando garantir a qualidade, a relevância e a atualidade do trabalho acadêmico, considerando ainda a realidade de cada local.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA

Neste item, serão apresentados os resultados encontrados com base em artigos publicados que tratam sobre o tema. A análise está voltada para a Gestão de Estoques de Medicamentos na APS. As fontes as quais possibilitam a consecução do trabalho foram extraídos da internet, e livros.

Tabela 1. Artigos selecionados

Autores Ano	Título	Objetivo/Tema Principal	Método/Tipo de Estudo	Principais Resultados/Contribuições
Carmo, Camila Sesilia do. (2018)	A relevância da gestão de estoque: estudo de caso em uma recuperadora de transformadores	Demonstrar a importância da gestão de estoques	Revisão literária de artigos publicados	Importância de gerir estoque, adoção de ferramentas adequadas, treinamentos de colaboradores e organização correta do setor de armazenamento
Garcia et al. (2020)	Gestão de estoque: um estudo de caso na Madeireira Linense.	importância da gestão de estoque para a empresa, e para evitar a ruptura no almoxarifado.	Pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa.	A Curva ABC contribui para identificar a demanda e o valor de cada produto no valor total em estoque e na tomada de decisões.

Barros, Clemisson da Silva (2025)	Análise da gestão de estoque e distribuição de medicamentos e insumos no centro de saúde da liberdade em São Luís, Maranhão.	Identificar e caracterizar a gestão de estoque e distribuição de medicamentos e insumos do Centro de Saúde da Liberdade, em São Luís, Maranhão.	Um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem mista, de caráter descritivo.	Fornecer informações para a comunidade científica e para as UBS e demais redes do SUS, auxiliando no desenvolvimento de políticas de saúde e ações que melhorem a qualidade da gestão, etc.
Chiaretto et al. (2021)	Um estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas Instituições hospitalares.	mostrar conceitos bibliográficos sobre a gestão de estoques, e relatar a importância da logística e do fluxo dos processos.	Pesquisa de campo descritiva com abordagem qualitativa.	Percebeu-se que a gestão adequada de estoques em unidades de saúde agrega valor positivo aos serviços de saúde prestados à população.

Fonte: elaborado pela autora (2026)

A análise dos resultados obtidos nos artigos mencionados revela que gerir estoques implica em planejamento, execução e controle de todos os materiais armazenados em uma empresa. Uma boa gestão de estoque é essencial para manter a saúde de uma instituição, independentemente do tamanho ou escala. Busca fazer um equilíbrio entre fornecimento e demanda, prezando pela guarda, proteção e garantia da integridade do material até seu consumo. A eficiência logística impacta diretamente na assistência ao paciente.

No contexto das APS, a literatura analisada demonstra que a gestão de estoques é um pilar estratégico da Assistência Farmacêutica e da administração pública, pois garante que medicamentos e insumos cheguem ao paciente sem desperdícios de recursos. Estruturar um controle de estoque eficaz é essencial para evitar rupturas de produtos, minimizar prejuízos com vencimentos ou encalhes e garantir que a operação flua sem problemas.

Nesse entendimento, os estudiosos ainda evidenciam que o controle de estoque, em ambiente hospitalar, depara-se com um grande desafio que é conciliar dois pontos contraditórios: os níveis de estoques e os níveis de atendimento ao cliente, haja vista que o excesso de mercadorias gera altíssimos custos de manutenção e de perdas por vencimento dos prazos de validade dos medicamentos, fazendo com que a instituição careça de sustentabilidade de sua atividade, trazendo sérias consequências tanto para a instituição de saúde quanto para seus pacientes.

Na mesma linha de raciocínio, alguns especialistas revelam que é de suma importância que a administração hospitalar tenha uma excelente administração logística, visando garantir a

continuidade das atividades sem colocar em risco a saúde dos pacientes. Defendem ainda a aplicação de software com inteligência suficiente para a gestão de estoques, considerando as variáveis de previsão de vendas, demanda, estoque inicial e ordens de compras e produção. Outros asseguram que as políticas de estoques devem estar definidas por produtos e a acuraria dos produtos estocados devem estar em nível satisfatório.

A literatura aponta a necessidade de ferramentas de controle como métodos vitais para monitorar entradas/saídas, reduzir custos com itens parados ou obsoletos, evitar rupturas de vendas e otimizar o espaço físico. Elas permitem previsões de demanda mais assertivas, organização e automação de processos.

Desse modo, Garcia et al (2020) cita sobre a curva ABC ou Diagrama de Pareto (regra 80/20) como importante ferramenta para a gestão de estoques, uma vez que identifica os itens que exigem do gestor maior atenção e tratamento adequado quanto aos investimentos financeiros em estoque. Através desse método é possível identificar que a maior parte dos investimentos se localiza em pequenas quantidades de itens.

Em consonância com essa visão, Maia et al. (2017) reforçam que a Curva ABC qualifica o gerenciamento de estoque ao priorizar itens por relevância. Consiste na separação dos itens em três categorias, de acordo com o valor total consumido, ou seja, evidencia os itens mais importantes no estoque, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 2: Características da Curva ABC

Itens	Características
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correspondem a 20% da quantidade total de estoque e concentram 80% do valor total investido; ▪ Itens altamente importantes; ▪ Requer controle rigoroso.
B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representam 30% da quantidade total de estoque e 15% do valor investido; ▪ Itens intermediários; ▪ Exige atenção moderada.
C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equivalem a 50% da quantidade de estoque e 5% do valor total; ▪ Exige processos simplificados.

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Somado a isso, destaca-se também a metodologia XYZ que avalia a criticidade do item, ou seja, quão imprescindível ele é para as operações da empresa, a falta de alguns itens pode paralisar o funcionamento de toda a fábrica. Os autores defendem a junção de ambos os métodos visando um melhor controle de itens estocados.

Complementando, Fontes (2012) define XYZ como a metodologia que classifica os materiais conforme a sua criticidade na atividade produtiva da empresa, ou seja, os materiais pertencentes à classe Z são considerados os mais importantes/críticos de todos do processo produtivo; os da classe Y, sua importância é mediana e os da classe X são itens de menor criticidade no processo produtivo.

Para maior clareza, a representação gráfica da classificação XYZ é apresentada a seguir, adotando-se como critério sua importância operacional, segundo Fenili (2016).

Tabela 3: Características do método XYZ por importância operacional

Classe	Características
X	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de baixa criticidade; ▪ São itens fáceis de comprar, cuja falta não para a produção e nem gera riscos de segurança.
Y	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais que apresentam grau de criticidade intermediário, podendo, ainda, ser substituídos por outros com relativa facilidade
Z	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais de alta criticidade, não podendo ser substituídos por outros equivalentes em tempo hábil sem acarretar prejuízos significativos. A falta desses materiais provoca a paralisação da produção, ou coloca em risco as pessoas, o ambiente ou o patrimônio da empresa.

Fonte: elaborada pela autora (2026)

Fontes (2012) complementa ainda que a classificação XYZ é, muitas vezes, usada para complementar a análise ABC e, ambos os métodos propõem uma melhoria no modo de gestão das atividades de estoques de materiais.

É consenso na literatura analisada que o objetivo da gestão de estoques, em qualquer setor, é garantir que os materiais estejam disponíveis no momento certo, na quantidade certa, na qualidade requerida, com vistas a assegurar o atendimento ininterrupto. No âmbito das UBS, os responsáveis pela gestão de estoques devem ser capacitados em logística e gestão, tendo em vista garantir a continuidade da assistência e a confiança da população no sistema. A comunicação entre os profissionais que prescrevem e os que gerenciam o setor de estoque deve ocorrer de forma eficiente, sendo vital para evitar desabastecimentos.

A análise conjunta dos estudos mostra também que diante da complexidade dos serviços de saúde, especialmente no âmbito do SUS, ratifica a importância de gestão de recursos materiais, desafiando os gestores a adotar posturas cada vez mais estratégicas com foco em necessidades prioritárias respeitando a realidade local e se precavendo de situações que tenham potencial para prejudicar o tratamento, comprometer a segurança e/ou a continuidade do cuidado com os pacientes.

Adicionando, Barros (2025) afirma que as APS devem manter suas atividades centradas no indivíduo, respondendo às necessidades de saúde individuais e coletivas, de forma humanizada, integral e duradoura, exercendo seu papel de coordenadora de resposta integral em todos os níveis de atenção.

Chiaretto e al. (2021) reforçam que um rigoroso controle de estoque é fundamental para o sucesso da instituição. Porém, a sua falta de atenção e monitoramento dessa área em ambientes hospitalares acarreta não só prejuízos financeiros, mas também põe em risco a saúde dos pacientes. Para manter resultados positivos é preciso fazer uma análise os indicadores, acurácia, inventários, treinamentos, acompanhamento do fluxo das entradas e saídas, gerenciamento dos riscos.

No mais, a gestão de estoques é crucial para equilibrar a disponibilidade de produtos e o custo de armazenagem, garantindo a satisfação do cliente e a saúde financeira da empresa. Se bem administrada, ela evita excessos ou escassez, otimiza o fluxo de caixa, reduz desperdícios e melhora a eficiência operacional. A partir dela há equilíbrio nas compras, armazenagem e entregas, com controle de entradas, consumo e movimentação de materiais. Para tanto, torna-se indispensável um controle efetivo para determinar o quantitativo e validar sua necessidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas são instrumentos fundamentais do Estado para garantir direitos constitucionais e solucionar problemas coletivos. Se bem aplicadas, elas transformam demandas sociais em bem-estar social, pois são como um elo entre a intenção do governo e a realidade da população, porém indispensáveis para a inclusão social e o desenvolvimento do País.

A descentralização da saúde brasileira transfere responsabilidades, recursos e poder de decisão do Governo Federal para Estados e municípios. Estes devem organizar e executar suas ações em saúde, com foco na atenção primária, conforme suas realidades locais.

Diante disso, o propósito da gestão em saúde é tentar equilibrar a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e a qualidade assistencial, colocando o paciente no centro das decisões. Para tanto, é necessário transformar recursos em melhor assistência e proporcionar melhor qualidade de vida aos usuários dos serviços de saúde.

Nessa ótica, a APS consolida-se como a principal porta de entrada e ordenadora do fluxo assistencial no SUS. É a estratégia para garantir a continuidade do atendimento e a qualidade da assistência farmacêutica, considerada como um componente essencial para a justiça social

no Brasil, pois tende a reduzir a taxa de mortalidade e promove um cuidado integral, focado na prevenção e promoção da saúde.

Nesse cenário, a gestão eficiente do estoque de medicamentos surge como um desafio estratégico e operacional, visto que a falta ou o desperdício de insumos impactam diretamente a qualidade do atendimento e o orçamento público. Portanto, o equilíbrio entre níveis de estoque e a demanda local é crucial para a saúde financeira da unidade e a satisfação do paciente.

Isso posto, o estoque eficiente assegura a resolutividade da APS, evitando o abandono de tratamentos por falta de remédios. Esse cuidado no abastecimento protege as populações vulneráveis que dependem exclusivamente da farmácia pública. Manter estoques de medicamentos disponíveis fortalece o vínculo de confiança entre a comunidade e a unidade de saúde.

Em lugares menores, o controle de estoques de medicamentos deve ser ainda mais rigoroso, pois as UBS e os postos de saúde enfrentam desafios únicos, o que exige estratégias eficientes que sejam capazes de equilibrar disponibilidade e recursos limitados.

Para tanto, é necessário a adoção de ferramentas como a curva ABC para auxiliar na redução de custos com compras emergenciais e superestocagem desnecessária. Gerenciar estoques com precisão maximiza o retorno social de cada centavo investido na assistência farmacêutica.

Além disso, informatizar o setor de estoques torna-se indispensável, uma vez que auxilia na redução de erros humanos, otimizando custos e prevenindo os desperdícios. Outro fator relevante recai sobre o profissional farmacêutico que deve ser visto como ator estratégico na logística e no cuidado, não apenas como entregador. A constância do treinamento da equipe técnica diminui erros de armazenamento e agiliza a dispensação.

Logo, conclui-se que a gestão de estoques de medicamentos na APS exige a união entre a tecnologia por meio dos sistemas de informação integrados, capacitação contínua das equipes e engajamento das mesmas, estratégias logísticas eficientes e adoção de ferramentas de planejamento logístico, como a Curva ABC. Tudo isso para otimizar os recursos públicos e garantir a qualidade da assistência farmacêutica na atenção básica. Nos lugares menores, a regra prevaiente é: ofertar os serviços de saúde com pouco recursos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, V. S; ROCHA W. F. **Gestão de Estoques** – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

BARROS, Clemilson da Silva. **Análise da gestão de estoque e distribuição de medicamentos e insumos no centro de saúde da liberdade em são luís, maranhão, brasil: um estudo de caso.** Disponível em:

<<https://dspace.unila.edu.br/server/api/core/bitstreams/5cc31ef2-3a31-4514-9959-6766adbfab33/content>>. Acesso em: 15 abr. 2026.

BRASIL, Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** – Brasília – DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2025.

_____, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 338, de 06 de maio de 2004.**

Disponível em: <<https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/atos-normativos/resolucoes/2004/resolucao-no-338.pdf/view>>. Acesso em: 14 mai. 2026.

_____, Ministério da Saúde. **Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos.**

Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/sectics/daf>>. Acesso em: 20 abr. 2026.

_____, Ministério da Saúde. **Fundo Nacional de Saúde Gestão Financeira do Sistema Único de Saúde: manual básico / Ministério da Saúde, Fundo Nacional de Saúde.** – 3ª ed. rev. e ampl. - Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

_____, Ministério da Saúde. **Portaria nº 3.916, de 30 de outubro de 1998.** Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1998/prt3916_30_10_1998.html>. Acesso em: 20 abr. 2026.

CALMON, P. C. D. P. **Introdução às Políticas Públicas.** Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1063/2/Aulas.pdf>>. Acesso em: 15 de mai. 2026.

CARMO, Camila Sesilia do. **A relevância da gestão de estoque: estudo de caso em uma recuperadora de transformadores.** Disponível em: <<http://www.fanap.br/Repositorio/44.pdf>>. Acesso em: 15 de abr. 2026.

CHIARETTO, S.; ALBUQUERQUE, L. B.; CARNEIRO, T. R. **Um estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas instituições hospitalares.** Revista Científica da Faculdade Unimed, .3, n.2, out 2021e-ISSN 2674-709x105. Disponível em: <<https://revista.faculdadeunimed.edu.br/index.php/RCFU1/article/view/173>>. Acesso em: 15 abr. 2026.

DALCIN, T. C; CARMEN, G. D. **Segurança do Paciente na Atenção Primária à Saúde: Teoria & Prática.** Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6431/4641>>. Acesso em: 18 abr. 2026.

FENILI, R. R. **Gestão de Materiais.** Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2449/1/Apostila%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais%202016%20%283%29.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2026.

FONTES, Rafaela. **Classificação dos estoques de matérias-primas na indústria tempero**

pilado, com base nos métodos das curvas abc e xyz. Disponível em: <https://www.uern.br/controladepaginas/2012/arquivos/5005rafaela_fontes_classificacao_dos_estoques_de_materias_primas_na_industria_tempero_pilado_com_base_nos_metodos_das_curvas_abc_e_xyz.pdf>. Acesso em: 26. mai. 2026.

FRANCO, C. M; LIMA, J. G; GIOVANELLA L. **Atenção primária à saúde em áreas rurais: acesso, organização e força de trabalho em saúde em revisão integrativa de**

literatura. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/VHd6TxVVpjzyJRtDWyvHk>>. Acesso em: 22 abr. 2026.

GARCIA, A. P. A.; NUNHES, J. S., FERREIRA, M. S.; SANTOS, S. C. N. **Gestão de estoque: um estudo de caso na Madeireira Linense.** Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 12 – nº 22, p. 05, jan.-jun. 2011. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6431/4641>>. Acesso em: 18 abr. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

TADEU, H. F. B. **Gestão De Estoques.** Disponível em: <<https://www.livros1.com.br/pdf-read/livar/GEST%C3%83O-DE-ESTOQUES.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2026.

LIMA, J. G.; GIOVANELLA L.; FAUSTO, M. C. R.; MENDONÇA, M. H. M. **Organização da Atenção Primária à Saúde em Municípios Rurais Remotos do Oeste do Pará.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/MKcNYKFZWL5ZVQQzCTqKpxL/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 08 abr. 2026.

LORENZETTI, J.; LANZONI, G. M. M.; ASSUITI, L. F. C.; PIRES, D. E.; RAMOS F. R. S. **Gestão em saúde no brasil: diálogo com gestores públicos e privados.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/qJDndkLvQ9qc6wVRsQRmyyH/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 abr. 2026.

MAIA, L. M.; CRUZ, C. A. B.; OLIVEIRA, C. R.; FRAGA, É. E. A. **A importância da ferramenta curva abc no gerenciamento de estoque.** Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7680/2/CurvaABCGerenciamentoEstoque.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2026.

MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. **Planejamento e controle de estoque nas organizações.** Revista Gestão Industrial, Paraná, v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br>>. Acesso em: 08 abr. 2026.

MENDES, R. P. S. **Políticas públicas.** Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/politicas-publicas.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2026.

MORAES, Antônio Carlos da. **Os desafios da gestão em saúde: clínicas e hospitalares.** Disponível em: <<https://fbg.org.br/revista-fbg/2025/06/30/os-desafios-da-gestao-em-saude-clinica-e-hospitais/>>. Acesso em: 01 mai. 2026.

MORAES, Magda. **Farmácia hospitalar: desafios que você precisa conhecer.** Disponível em: <<https://www.unit.br/blog/farmacia-hospitalar-desafios>>. Acesso em: 08 abr. 2026.

NASCIMENTO, M. S; MENDONÇA, L. A. **O Impacto da Escassez de Medicamentos nos Interiores do Brasil.** <Disponível em: <https://revista.cognitioniss.org/index.php/cogn/article>>. Acesso em: 15 abr. 2026.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> . Acesso em: 15 de mai. 2026

SANTOS, S. O; SILVA, D. A. A. **A importância da assistência farmacêutica no sistema único de saúde.** Revista JRG de Estudos Acadêmicos, Ano 8, Vol. VIII, n.18, p. 02 jan.-jun.,

2025 Disponível em: <<https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/vi>>. Acesso em: 22 de abr. 2026.

SANTOS, Neidjane Nery dos. **Gestão em saúde pública e seus desafios: uma revisão integrativa**. Disponível em: <

<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/1805>>. Acesso em: 01 mai. 2026.

SAUDE, Secretaria de Estado. **Plano Estadual de Saúde: PES – 2024/2027**. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/arquivos-1/pes-2024-2027-atual-setembro-2024-_compressed-1.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2026.