



ASPECTOS CRÍTICOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Critical aspects of budget planning in the pharmaceutical industry

Felipe Augusto Costa Santos ¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA - GO.

Artur Ribeiro de Assunção

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Felipe Augusto Costa Santos - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEvangélica) –Brasil - Email: lipguto17@gmail.com

² Artur Ribeiro de Assunção – Professor do curso de Ciências Contábeis da Universidade Evangélica de Goiás (UniEvangélica) – Brasil - Email: artur-assunção@outlook.com



RESUMO

A proposta desse estudo é analisar como as divergências entre as projeções de viabilidade financeira e os resultados efetivos influenciam o planejamento orçamentário no desenvolvimento de novos medicamentos. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e aplicada, apoiada em pesquisa bibliográfica e na realização de um estudo de caso em uma indústria farmacêutica situada em Anápolis (GO), por meio da análise de relatórios e registros internos. A investigação revelou que oscilações cambiais geram impactos relevantes nos custos estimados, alterando significativamente valores previstos para novos projetos. Verificou-se também que a avaliação econômica, baseada no custo de capital da empresa, permitiu distinguir iniciativas viáveis daquelas que não atendem aos parâmetros mínimos de retorno. Além disso, o exame das informações internas mostrou uma tendência de ampliação estratégica do portfólio, com maior direcionamento para produtos líquidos. Com isso, através dos resultados concluiu-se que os riscos identificados ao longo do trabalho realmente se materializam na execução do orçamento da organização estudada, reforçando a necessidade de monitoramento constante e de estratégias que reduzam seus impactos.

Palavras-chave: planejamento orçamentário; indústria farmacêutica; viabilidade financeira.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how divergences between projected financial viability and actual results influence budget planning in the development of new pharmaceutical products. To achieve this, a qualitative and applied approach was adopted, supported by bibliographic research and a case study conducted in a pharmaceutical company located in Anápolis (GO), using internal reports and records as data sources. The investigation showed that exchange rate fluctuations generate significant impacts on estimated costs, substantially altering projected values for new projects. It was also verified that the economic assessment, based on the company's cost of capital, made it possible to distinguish financially viable initiatives from those that do not meet the minimum return criteria. Additionally, the examination of internal information revealed a strategic trend toward portfolio expansion, with a growing emphasis on liquid pharmaceutical products. With this, based on the results, it was concluded that the risks identified throughout the research indeed materialize in the execution of the organization's budget, reinforcing the need for continuous monitoring and for strategies that mitigate their impacts.

Key words: budget planning; pharmaceutical industry; financial feasibility.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento, ferramenta crucial para operacionalizar o planejamento estratégico, demanda coerência, comunicação e monitoramento contínuo para garantir a execução eficaz e a adaptação a variações, culminando no replanejamento quando necessário (Frezatti, 2023, p. 42-46). Tal dinâmica é vital na indústria farmacêutica, impulsionada por altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Em 2022, as 15 maiores empresas globais investiram



US\$ 138 bilhões no setor (IQVIA, 2023), sublinhando a importância de um planejamento orçamentário robusto e bem monitorado.

O direcionamento de longo prazo estabelece os programas plurianuais para efetivar os objetivos de uma organização, provendo a estrutura para o orçamento anual, que especifica as ações de um único período (Anthony e Govindarajan, 2008, p. 331-332). Essa ligação é essencial no ambiente de fármacos, onde o direcionamento estratégico, com visão de futuro, precisa avaliar os perigos da instabilidade cambial, possibilitando que o orçamento distribua recursos eficientemente para atenuar os reflexos nos gastos afetados por essa volatilidade.

Jiambalvo (2009, p. 280) enfatiza que o orçamento vai além de simples números, orientando metas, articulando áreas e permitindo ajustes frente às divergências entre projeções e resultados. No setor farmacêutico, caracterizado por elevada incerteza e longos ciclos de desenvolvimento, tais funções assumem particular relevância. Nesse contexto, a compreensão dos elementos do planejamento e da gestão dos riscos orçamentários, aliada à análise do custo de capital, sustenta a avaliação da viabilidade econômica de novos projetos.

Considerando o exposto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as diferenças entre as projeções financeiras de viabilidade e os resultados efetivos afetam o planejamento orçamentário no lançamento de novos medicamentos?** O objetivo principal, portanto, é analisar a contribuição da gestão orçamentária no processo de desenvolvimento farmacêutico, considerando as divergências entre as estimativas e os resultados reais.

Dessa forma, o estudo se justifica por trazer à pesquisa acadêmica questões observadas na prática do autor nesse segmento industrial, relacionadas a fatores que impactam diretamente a condução do orçamento. Ao investigar esses elementos, busca-se compreender como determinadas influências, abordadas ao longo do referencial teórico, afetam a tomada de decisão e a alocação de recursos, contribuindo tanto para o aprimoramento da gestão quanto para futuras pesquisas na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC)

De acordo com Brealey, Myers e Allen (2013, p. 123), o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) é uma ferramenta tática para avaliar o custo total do capital de uma empresa, representando a taxa média de retorno exigida pelos investidores em suas diversas fontes de



financiamento. Embora o risco de um projeto possa variar ao longo do tempo, é comum a utilização de uma taxa de desconto única, baseada no risco médio, para simplificar a análise financeira.

Sob uma perspectiva similar, Gitman (2010, p. 444) descreve essa taxa, também conhecido como WACC, como o custo médio futuro esperado dos recursos financeiros em um horizonte extenso. Seu cálculo envolve a ponderação da remuneração de cada tipo de capital pela sua representatividade na estrutura organizacional. Ou seja, o CMPC calcula o valor total do capital da empresa, considerando a taxa e a proporção do capital próprio (acionistas) e do capital de terceiros (dívidas).

De acordo com o autor, esse indicador pode ser especificado da seguinte maneira como equação, conforme figura 1:

Figura 1: Equação do CMPC

$$r_a = (W_i \times r_i) + (W_p \times r_p) + (W_s \times r_{roun})$$

Fonte: Gitman (2010, p. 444)

Onde:

- w_i = participação do capital de terceiros de longo prazo na estrutura de capital.
- w_p = participação das ações preferenciais na estrutura de capital.
- w_s = participação do capital próprio na estrutura de capital.
- r_i = custo do capital de terceiros.
- r_p = custo das ações preferenciais.
- r_r = custo dos lucros retidos.
- r_n = custo de novas ações ordinárias.
- $w_i + w_p + w_s = 1,0$

Para um melhor entendimento da equação demonstrada anteriormente, Gitman (2010, op. cit.) complementa com as seguintes observações importantes:

- **Pesos em decimais:** Para o cálculo correto, os pesos das fontes de financiamento devem ser convertidos para decimais.
- **Soma das ponderações:** A soma de todos os pesos deve totalizar 1,0, abrangendo a estrutura de capital completa.
- **Custo do capital próprio:** A participação do capital próprio (w_s) deve ser multiplicada pelo custo dos lucros retidos (r_r) ou pelo custo das ações ordinárias emitidas (r_n). O custo adotado dependerá se o capital próprio é formado por lucros retidos (r_r) ou por novas ações ordinárias (r_n).



Com base nas explicações apresentadas, as figuras 2 e 3 demonstram o cálculo do CMPC da empresa X em um exemplo prático:

Figura 2: Dados da empresa X

Custo do capital de terceiros, $r_i = 6,7\%$	Fonte de capital	Peso
Custo das ações preferenciais, $r_p = 9\%$	Capital de terceiros de longo prazo	20%
Custo dos lucros retidos, $r_r = 12,1\%$	Ações preferenciais	30%
Custo de novas ações ordinárias, $r_n = 11,5\%$	Capital próprio	50%
	Total	100%

Ilustração elaborada pelo autor, baseada em Gitman (2010)

Figura 3: Cálculo do CMPC

Fonte de capital	Peso (1)	Custo (2)	Custo ponderado [(1) x (2)]
Capital de terceiros de longo prazo	0,20	6,70%	1%
Ações preferenciais	0,30	9,00%	3%
Capital próprio	0,50	12,10%	6%
Totais	1,00		10%
			CMPC = 10%

Ilustração elaborada pelo autor, baseada em Gitman (2010)

Os dados indicam que o capital próprio da empresa X provém de lucros retidos, justificando o uso da alíquota de 12,1% no cálculo. O resultado obtido, 10%, representa a taxa mínima de retorno para que um projeto seja considerado viável.

A trajetória de pesquisa e desenvolvimento para o lançamento de um novo medicamento é extensa, onerosa e de alto risco, como apontado por Paul et al. (2010, p. 207-208, apud Garcia e Menezes, 2024). Essa complexidade, que impõe desafios na gestão de custos e prazos, pode resultar em desvios nos investimentos planejados, impactando diretamente o orçamento inicial.

Diante do risco de distorção dos recursos orçamentários, a tomada de decisões financeiras planejadas se torna essencial. Nesse contexto, Assaf Neto (2017, p. 77, apud Tenório, 2021) destaca que empresas com gestão eficiente priorizam investimentos em projetos que ofereçam lucros superiores ao custo do capital investido.

A necessidade de confrontar o rendimento das aplicações com um referencial, como o custo do capital, é fundamental para garantir a maximização do retorno para os investidores. Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), a rentabilidade de uma alocação de capital deve ser avaliada em relação ao rendimento mínimo que o aplicador aceita, dado o risco envolvido. Assim, projetos que geram lucratividade superior ao custo de financiamento agregam valor aos acionistas.



No panorama farmacêutico, a gestão financeira desempenha um papel fundamental na geração de valor. Nesse cenário, Matias (2014, p. 169) destaca que a busca pela otimização do lucro, impulsionada pela expansão dos negócios, exige que o responsável atue na captação e alocação de recursos, visando retornos que superem os custos de captação. Tais custos, influenciados pelo risco percebido pelos financiadores, evidenciam a centralidade da relação risco-retorno nas decisões monetárias.

2.2 Variação cambial

O risco cambial, caracterizado pela possibilidade de perdas devido às variações na taxa de câmbio, impacta as importações, uma vez que a desvalorização da moeda nacional exige um maior desembolso de reais para a aquisição de moeda estrangeira (ASSAF NETO, 2025, p. 34). Considerando a dependência do setor de medicamentos em matérias-primas importadas, as oscilações cambiais tornam-se uma variável determinante no planejamento orçamentário.

Segundo Braga et al. (2018), a imprevisibilidade da taxa de câmbio é o principal fator determinante do risco cambial, influenciando diretamente o valor que o mercado cobra por essa incerteza. Diante disso, a busca por segurança financeira frente à volatilidade cambial impulsiona a adoção de mecanismos que minimizem os riscos durante a viabilização do projeto.

Uma estratégia fundamental nessa gestão é o hedge, que visa proteger contra tais riscos. Conforme explicado por Ross et al. (2015, p. 848), o hedge é uma estratégia que utiliza derivativos para proteger empresas e projetos contra riscos. Através de negociações nos mercados financeiros, o objetivo é neutralizar potenciais perdas decorrentes de flutuações adversas.

Ross et al. (2015) exemplificam derivativos com contratos a termo e futuros. O primeiro fixa a compra/venda futura de um ativo a preço predefinido, com liquidação posterior. O segundo, negociado em bolsa, permite liquidação diária e maior flexibilidade. No setor farmacêutico, ambos são importantes para gerenciar riscos de matérias-primas, garantindo previsibilidade orçamentária e proteção contra volatilidade de preços.



2.3 Planejamento orçamentário

Na elaboração do orçamento de capital, essencial para decisões de investimento, Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2016, p. 150) salientam a necessidade de estimativas precisas de fluxo de caixa e vida útil do projeto, além da complexa determinação do custo de capital, especialmente em países com volatilidade cambial e política. Esses investimentos de alto risco e recursos significativos exigem análise cuidadosa para garantir a viabilidade em um ambiente incerto e evitar obsolescência.

De acordo com Silva (2009, p. 221), decisões de investimento de capital requerem análises minuciosas e elaboradas, considerando estratégia, mercado, custos, tributação e financiamento. O autor enfatiza que a busca pela competitividade e inovação demanda projetos bem estruturados, com orçamentos que visem a potencialização da riqueza do acionista. Portanto, essa necessidade de avaliação aprofundada se intensifica devido à alta complexidade e aos riscos inerentes ao desenvolvimento de novos medicamentos.

Conforme dados de 2022 do Instituto Nacional de Câncer (INCA), o desenvolvimento de um novo fármaco pode levar mais de dez anos e apresenta uma taxa de sucesso de apenas uma em dez mil moléculas testadas, demonstrando a dificuldade e a vulnerabilidade do setor. Com isso, em face da alta probabilidade de investimentos serem reprovados, a estrutura orçamentária requer uma gestão que permita o monitoramento contínuo.

Nessa perspectiva, o orçamento empresarial se torna relevante para controlar o alcance dos objetivos financeiros, comparando resultados planejados com os efetivos, além de permitir o acompanhamento de índices de desempenho financeiros pela administração. O controle, que ocorre durante a execução orçamentária, complementa o planejamento, permitindo verificar se as metas e políticas estão sendo seguidas conforme o previsto (Correia Neto, 2022).

Sob a ótica do orçamento, os gestores utilizam indicadores para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisões financeiras. A análise vertical, por exemplo, avalia a participação de cada item no total, enquanto a horizontal observa a evolução dos valores ao longo do tempo, como descrito por Correia Neto (2022).

Na sequência, as figuras 4 e 5 apresentam um exemplo de aplicação desses indicadores:

Figura 4: Análise Vertical

Centro de Custo	Gastos Realizados	Participação (%)
Medicamento A	R\$ 1.750.000,00	100%
Mão de Obra	R\$ 300.000,00	17%
Taxas	R\$ 150.000,00	9%
Estudos	R\$ 900.000,00	51%
Consumo de Materiais	R\$ 400.000,00	23%

Ilustração elaborada pelo autor, com base em dados fictícios (2025)

Figura 5: Análise Horizontal

		Gastos Realizados		
Centro de Custo		ANO 1	ANO 2	VARIAÇÃO (%)
Medicamento A	R\$	992.500,00	R\$ 757.500,00	-24%
Mão de Obra	R\$	75.000,00	R\$ 225.000,00	200%
Taxas	R\$	30.000,00	R\$ 120.000,00	300%
Estudos	R\$	787.500,00	R\$ 112.500,00	-86%
Consumo de Materiais	R\$	100.000,00	R\$ 300.000,00	200%

Ilustração elaborada pelo autor, com base em dados fictícios (2025)

A partir da figura 4, observa-se que os estudos, geralmente relacionados à pesquisa e desenvolvimento, representaram 51% do total gasto no desenvolvimento deste medicamento. Já na figura 5, é possível perceber que, no segundo ano, a conta de estudos apresentou uma redução de 86%, indicando que a maior parte dos gastos ocorreu no primeiro ano de elaboração do medicamento.

Esses exemplos reforçam a importância de uma estrutura orçamentária bem definida e de um acompanhamento contínuo durante a execução do projeto. O planejamento orçamentário, ao incorporar análises detalhadas e comparações entre o planejado e o realizado, permite ajustes estratégicos que são primordiais para garantir a eficiência dos investimentos e o cumprimento das metas estabelecidas.

2.4 Riscos orçamentários

Para Fraporti e Santos (2018, p. 11-12), risco é a possibilidade de um evento que pode afetar os objetivos, seja como uma vantagem ou um problema para o projeto. Essa capacidade de influenciar os resultados de maneiras distintas ressalta a importância de as organizações priorizarem a identificação e o tratamento dos riscos mais significativos.



O tempo decorrido desde a concepção de um produto até este estar disponível para venda é geralmente conhecido como Time-to-Market (TtM) (Pawar et al., 1994, apud Gomes, 2024). No ramo farmacêutico, a extensão desse período – influenciada especialmente em decorrência das etapas regulatórias necessárias para garantir a segurança e eficácia dos medicamentos – configura uma vulnerabilidade ao orçamento, adiando o fluxo de caixa e reduzindo o período de retorno dos investimentos.

Stacciarini (2024) destaca que fármacos com grande aceitação comercial, os “blockbusters drugs”, podem alcançar receitas anuais acima de um bilhão de dólares para as empresas desenvolvedoras. Contudo, o sucesso financeiro desses medicamentos de alto faturamento é frequentemente sustentado por patentes, cuja perda de exclusividade, o “patent cliff”, desencadeia a competição de genéricos e biossimilares a preços inferiores, provocando significativa redução na receita do blockbuster original e expondo o orçamento da empresa a sérios riscos.

Silva (2024), referenciando Doorasamy (2017), aponta que a gestão de portfólio visa o equilíbrio entre capacidade e interesses da organização, sendo significativo para a estratégia empresarial. Diante disso, uma gama de produtos contribui para mitigar tanto o extenso tempo de chegada ao mercado, assegurando um fluxo constante de receita com os itens existentes enquanto os novos são aprovados, quanto a dependência de seus principais itens de faturamento, ao diversificar os ingressos financeiros e amortecer o efeito da perda de patente.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

O trabalho adota uma abordagem qualitativa e de caráter aplicado, este último conforme Gil (2024, p. 25), que o define como voltado à aplicação prática do conhecimento para solução de problemas específicos, em vez de priorizar teorias de alcance universal. Além disso, fundamenta-se em estudos bibliográficos e é conduzido por meio de um estudo de caso em uma empresa representativa do setor industrial farmacêutico.

3.2 Pertinência da pesquisa



A análise foi desenvolvida considerando a relevância da empresa selecionada, amplamente reconhecida no setor de produção de medicamentos e detentora de um portfólio diversificado, com resultados financeiros consistentes. Esse cenário permite compreender, de forma prática, os principais fatores que impactam o planejamento orçamentário, fornecendo subsídios para identificar desafios e para reflexões que possam ser úteis também em outras organizações do setor.

3.3 Procedimentos metodológicos

Considerando a disponibilidade de dados, foram coletadas planilhas e relatórios financeiros internos à instituição estudada, o que possibilitou restringir a investigação a um grupo específico de moléculas de medicamentos, assegurando uma avaliação mais detalhada dos casos selecionados.

Com as evidências obtidas, procedeu-se à interpretação e à comparação entre os projetos avaliados, de modo que os resultados pudessem ser organizados em tabelas e gráficos, o que permitiu identificar variações e tendências relevantes para a avaliação da viabilidade financeira.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram elaborados a partir de dados obtidos junto à empresa “H”, pertencente ao setor industrial farmacêutico e situada em Anápolis, Goiás, no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA).

4.1 Análise da variação do câmbio

Com base no planejamento orçamentário elaborado no final de 2023 para o exercício de 2024, a Figura 6 apresenta informações que ilustram o impacto da variação cambial sobre os custos. Para fins de comparação, considerou-se a cotação do dólar no último dia útil de 2023 e no último dia útil de 2024, de modo a evidenciar os efeitos dessa variação no orçamento e na execução dos custos.



Figura 6 – Impacto cambial nos custos

Matéria-prima	Orçamento de Custos - 2024 (Dólar convertido a R\$ 4,84 – cotação de 29/12/2023)	Custos Realizados - 2024 (Dólar convertido a R\$ 6,19 – cotação de 31/12/2024)	Aumento (R\$)	Aumento (%)
Vonoprazana	R\$ 435.717	R\$ 557.307	R\$ 121.590	28%
Bisoprolol	R\$ 484.130	R\$ 619.230	R\$ 135.100	28%
Miconazol	R\$ 847.228	R\$ 1.083.653	R\$ 236.425	28%
Paroxetina	R\$ 540.289	R\$ 691.061	R\$ 150.772	28%
Total	R\$ 2.307.364	R\$ 2.951.251	R\$ 643.887	28%

Ilustração elaborada pelo autor (2024)

O comparativo confirma a influência das variações da taxa de câmbio sobre os custos, mostrando que a valorização do dólar de R\$ 4,84 para R\$ 6,19 entre 2023 e 2024 comprometeu o orçamento planejado e, consequentemente, a rentabilidade esperada. Esse resultado está em consonância com o exposto por Assaf Neto (2025), ao destacar que oscilações cambiais aumentam o dispêndio em moeda nacional nas operações de importação.

4.2 Análise do custo de capital

Além disso, com o objetivo de analisar a importância do custo de capital da organização, foram selecionados três projetos internos voltados ao desenvolvimento de novos medicamentos, cujos dados estão apresentados na Figura 7. Neles, são utilizados indicadores como a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Retorno sobre o Investimento (ROI), que contribuíram para o processo de tomada de decisão.

Figura 7 – Análise de projetos

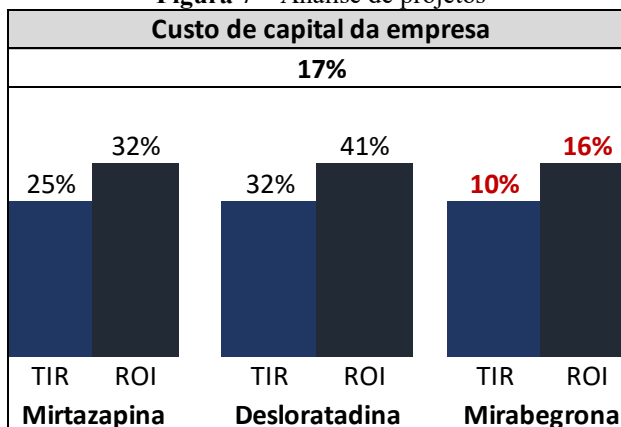


Ilustração elaborada pelo autor (2024)



A performance da Mirabegrona, frente ao custo de capital, revela incertezas quanto à aprovação do projeto, sugerindo que os recursos poderiam ser direcionados a alternativas mais lucrativas. Essa constatação reforça a perspectiva de Matias (2014), ao destacar a importância de alocar capital em projetos com retornos superiores aos custos de captação, considerando a relação entre risco e retorno.

4.3 Análise do portfólio

Para finalizar, com base nos volumes comercializados durante o ano de 2024, foi realizada a Figura 8 adiante, com a intenção de demonstrar a variedade de produtos comercializados pela empresa, bem como a proporção de participação de cada categoria em relação ao total.

Figura 8 – Volume ofertado

Categoria	Quantidade	% sobre o total (418)
Colírios	42	10%
Injetáveis	66	16%
Líquidos	89	21%
Sólidos	185	44%
Anti- cefalosporinas	36	9%
Total	418	100%

Ilustração elaborada pelo autor (2024)

Observa-se que os itens sólidos compõem a maior parcela do portfólio vendido, representando 44% do total de produtos. Além disso, as demais categorias mantêm participação equilibrada, demonstrando a intenção da empresa em diversificar suas linhas e atender diferentes demandas do mercado, contribuindo para evitar a dependência de produtos com faturamento concentrado, um risco apontado anteriormente por Stacciarini (2024).

4.4 Síntese e considerações finais da análise

Os resultados evidenciaram que o planejamento orçamentário na indústria farmacêutica é sensível a fatores como a variação cambial e o custo de capital. A elevação do



dólar impactou diretamente os custos de matérias-primas importadas, enquanto a análise dos projetos demonstrou que nem todos apresentam retorno superior ao custo de captação, reforçando a importância de decisões pautadas em indicadores financeiros consistentes.

Além disso, a diversificação do portfólio mostrou-se uma estratégia eficaz para mitigar riscos e sustentar a rentabilidade, evitando a dependência de poucos produtos. De modo geral, as análises confirmam que a integração entre gestão de riscos, avaliação de viabilidade e planejamento orçamentário é essencial para a eficiência financeira das operações farmacêuticas.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como foco identificar fatores que provocam distorções no planejamento orçamentário em projetos de novos medicamentos, evidenciando como essas variações financeiras podem influenciar os resultados previstos. Para sustentar a análise, foram utilizados referenciais teóricos que embasaram a aplicação prática da investigação realizada em uma empresa de relevância no setor estudado.

Por meio das contribuições desses intelectuais, o objetivo de evidenciar agravadores nas variações do planejamento orçamentário foi atendido, visto que os fatos observados e apresentados nos resultados anteriores comprovaram o impacto no desempenho do período, ao mesmo tempo em que evidenciaram a importância de mitigar riscos financeiros, seja pela diversificação do portfólio ou pela análise do custo de capital, práticas defendidas pelos autores ao longo do trabalho.

Os dados evidenciaram que a variação cambial entre 2023 e 2024 impactou o planejamento financeiro, elevando os custos em aproximadamente 28% e gerando um desvio estimado de R\$ 643.887 no orçamento inicial.

Além disso, a análise dos indicadores demonstrou que, considerando o custo de capital de 17%, somente a molécula Mirabegrona se mostrou inviável economicamente, já que seus percentuais ficaram abaixo do mínimo aceitável.

Ainda, observou-se também uma movimentação da organização em ampliar seu portfólio, destacando-se o avanço dos produtos líquidos, que já representam cerca de 21% do catálogo.



Como desdobramento deste trabalho, recomenda-se expandir a análise para outras empresas do setor farmacêutico, de modo a aumentar o número de observações e fortalecer a confiabilidade dos resultados. Essa ampliação permitiria verificar se as tendências identificadas neste estudo se aplicam a diferentes contextos, oferecendo uma avaliação mais sólida das constatações apresentadas.

6 REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2025.

BRAGA, C. et al. **Gestão de riscos no mercado financeiro**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

BREALEY, R; MYERS, S; ALLEN, F. **Princípios de Finanças Corporativas**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 6d. São Paulo: Atlas, 2023.

GARCIA, Rodrigo Mikamura; MENEZES, Daniel Nagao. **Processo de inovação na indústria farmacêutica nacional: desafios para o incremento à pesquisa e desenvolvimento**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 14, n. 2. p. 183-199, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/rbpp.v14i2.8852>. Acesso em: 03 mar. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, A. R. A. **Melhoria do processo de industrialização de novos produtos**. 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/94621>. Acesso em: 21 abr. 2025.

GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT Ehsan: **Administração financeira série essencial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER (INCA). Fases de desenvolvimento de um novo medicamento. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/pesquisa/ensaios-clinicos/fases-de-desenvolvimento-de-um-novo-medicamento>. Acesso em: 09 mar. 2025.

IQVIA Institute for Human Data Science. **Global Trends in R&D 2023**. Disponível em: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports-and-publications/reports/global-trends-in-r-and-d-2023>. Acesso em: 25 fev. 2025.



JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CORREIA NETO, J. F. **Planejamento e controle orçamentário: abordagem prática para elaborar orçamentos empresariais**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022.

ROSS, S. A. et al. **Administração Financeira**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SILVA, E. C. **Introdução à Administração Financeira**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC — Livros Técnicos e Científicos, 2009.

SILVA, S. R. M. **Desenvolvimento de um portfólio ideal: impacto e importância para a vantagem competitiva de uma organização**. 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/95339>. Acesso em: 21 abr. 2025.

STACCIARINI, J. H. S. **Poder, disputas e geopolítica no setor farmacêutico**. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/rg.v8.e2024.e14550>. Acesso em: 21 abr. 2025.

TENÓRIO, Talita Luiza de Melo. **Custo médio ponderado de capital (WACC): estudo comparativo da metodologia de cálculo entre empresas do setor de saneamento**. 2021. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60662>. Acesso em: 04 mar. 2025.