

PLANO DE NEGÓCIOS

2026 – 2035

*IQUEGO, cuidando da saúde
com inovação e confiança!*



PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS ESTRATÉGICOS

Fabricação de produtos
essenciais para o SUS
com qualidade e segurança.



PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Desenvolvimento de
novas soluções e melhoria
contínua de processos.



QUALIDADE E CONFORMIDADE REGULATÓRIA

Compromisso com as normas
de Boas Práticas, segurança
e excelência operacional.



PARCERIAS E COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

Atuação colaborativa para
fortalecer o acesso à saúde
e gerar valor público.



Goiânia – GO



Julho/2026

A IQUEGO: PAPEL ESTRATÉGICO, TRAJETÓRIA E ATIVOS	9
1.1 A Indústria Farmacêutica Pública como Instrumento de Estado	9
1.2 A IQUEGO.....	9
1.3 Natureza Jurídica e Modelo Institucional.....	10
1.4 Missão, Visão e Valores	11
1.5 Áreas de Atuação	11
1.6 Ativos Estratégicos e Leitura VRIO	11
1.7 A Oportunidade Estratégica	13
AMBIENTE DE NEGÓCIOS E MERCADO.....	15
2.1 O Mercado Farmacêutico Nacional e o Mercado Público de Medicamentos ..	15
2.2 O Sistema Brasileiro de Laboratórios Farmacêuticos Oficiais.....	16
2.3 Benchmark Nacional dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais.....	16
2.4 Dimensionamento de Mercado - TAM, SAM e SOM	19
2.5 Cadeia de Valor Setorial e Dependência Externa	21
2.6 Análise de Ambiente – PESTEL.....	22
2.7 Cinco Forças Competitivas de Porter.....	23
2.8 Análise SWOT	24
2.9 Matriz de Atratividade de Mercado por Linha de Produto	26
2.10 Portfólio Atual e Oportunidades de Mercado.....	27
2.11 A Oportunidade RENAME 2024	28
2.12 Fontes Estratégicas de Fomento.....	28
MODELO DE NEGÓCIO.....	29
3.1 Business Model Canvas	29
3.2 Cadeia de Valor.....	31
3.3 Segmentação de Clientes e Mapa Competitivo.....	31
3.4 Parceiros Estratégicos	31
3.5 Fontes de Receita	32
3.6 Diferenciais Competitivos e Leitura VRIO Aplicada.....	32
3.7 Posicionamento Institucional	33
METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	34
4.1 Objetivo	34
4.2 Dimensões de Avaliação	34
4.3 Modelo de Maturidade Institucional.....	34

4.4 Análise de Stakeholders.....	35
4.5 Fontes de Informação.....	36
DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL (LAUDO TÉCNICO DO PARQUE INDUSTRIAL)	37
5.1 Apresentação	37
5.2 Metodologia de Avaliação	37
5.3 Estrutura do Parque Industrial.....	37
5.4 Classificação e Priorização	38
5.5 Indicadores de Engenharia Industrial - Metodologia de Apuração	38
5.6 Diagnóstico Geral do Parque Industrial.....	39
5.7 Síntese	40
DIAGNÓSTICO COMERCIAL	41
6.1 Situação Atual	41
6.2 Diagnóstico Central	42
6.3 Matriz BCG do Portfólio Atual.....	43
6.4 Classificação de Maturidade Comercial	44
6.5 Direcionamento Estratégico	44
DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO E DE PD&I.....	45
7.1 Situação Atual	45
7.2 Transformação Digital	45
7.3 Classificação de Maturidade Tecnológica	45
7.4 Direcionamento	46
DIAGNÓSTICO ECONÔMICO-FINANCEIRO	47
8.1 Natureza deste Capítulo e Status de Consolidação	47
8.2 Estrutura Analítica a ser Aplicada	47
8.3 Indicadores-Chave a Consolidar	48
8.4 Síntese Consolidada do Diagnóstico Empresarial.....	48
ARQUITETURA INDUSTRIAL DA NOVA IQUEGO.....	50
9.1 Visão Geral.....	50
9.2 Arquitetura Produtiva e Fluxo Industrial Macro.....	50
9.3 Sequenciamento	51
9.4 Matriz de Dependências e Marcos de Controle (<i>Gate Reviews</i>).....	52
9.5 Lógica de Integração	53
PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DO BLOCO DE PRODUÇÃO DE SÓLIDOS	54
10.1 Caracterização e Papel Estratégico	54

10.2 Diagnóstico Técnico (SWOT da Unidade).....	54
10.3 Produto Estratégico Prioritário - Modernização da Formulação de Lamivudina	55
10.4 Business Case Executivo	55
10.5 Conclusão Técnica	57
PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DO BLOCO DE PRODUÇÃO DE LÍQUIDOS	58
11.1 Caracterização e Papel Estratégico	58
11.2 Diagnóstico Técnico (por analogia ao padrão da Unidade I).....	58
11.3 Objetivos do Investimento	58
11.4 Benefícios Esperados.....	59
11.5 Cronograma Executivo Preliminar.....	59
11.6 Riscos Estratégicos.....	59
11.7 Indicadores Estratégicos e Fontes de Recursos	60
PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS	61
12.1 Caracterização e Papel Estratégico	61
12.2 Diagnóstico Técnico	61
12.3 Objetivos do Investimento	61
12.4 Benefícios Esperados.....	61
12.5 Cronograma Executivo Preliminar.....	62
12.6 Riscos Estratégicos.....	62
12.7 Indicadores Estratégicos	62
PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DAS UTILIDADES INDUSTRIAIS	64
13.1 Caracterização e Papel Estratégico	64
13.2 Diagnóstico Técnico	64
13.3 Objetivos do Investimento	64
13.4 Benefícios Esperados.....	65
13.5 Cronograma Executivo Preliminar.....	65
13.6 Riscos Estratégicos.....	65
13.7 Indicadores Estratégicos	66
PROJETO ESTRATÉGICO: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	67
14.1 Caracterização e Papel Estratégico	67
14.2 Objetivos do Investimento	67
14.3 Benefícios Esperados.....	67

14.4 Cronograma Executivo Preliminar	68
14.5 Riscos Estratégicos	68
14.6 Indicadores Estratégicos	68
PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DA LOGÍSTICA INDUSTRIAL .	69
15.1 Caracterização e Papel Estratégico	69
15.2 Diagnóstico Técnico	69
15.3 Objetivos do Investimento	69
15.4 Benefícios Esperados.....	69
15.5 Cronograma Executivo Preliminar	70
15.6 Riscos Estratégicos	70
15.7 Indicadores Estratégicos	70
CENTRO DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	71
16.1 Justificativa.....	71
16.2 Modelo Institucional de Referência	71
16.3 Modalidades de Parceria Aplicáveis.....	72
16.4 Linhas Prioritárias de Pesquisa	72
16.5 Propriedade Intelectual, Patentes e Spin-offs	72
16.6 Governança e Indicadores	73
REDE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	74
17.1 Objetivo	74
17.2 Metas Estratégicas	74
17.3 Pipeline de Transferência de Tecnologia e Maturidade Tecnológica (TRL) ..	74
17.4 Roadmap Tecnológico 2026-2035	76
17.5 Articulação Institucional.....	77
PORTFÓLIO DE PRODUTOS	78
18.1 Portfólio Atual	78
18.2 Critérios de Priorização de Novos Produtos.....	78
18.3 Segmentos Terapêuticos Priorizáveis	78
18.4 Roteiro de Evolução do Portfólio	79
18.5 Prestação de Serviços Institucionais (Modalidades A e B).....	79
PLANO COMERCIAL	81
19.1 Diagnóstico-Base	81
19.2 Eixo 1 - Migração para Contratação Direta	81
19.3 Eixo 2 - Reconstrução da Marca e Comunicação Institucional.....	81

19.4 Eixo 3 - Estruturação Comercial com Inteligência de Mercado	82
19.5 Eixo 4 - Lobby Técnico e Inserção em Programas Federais	82
19.6 <i>Pricing</i> Institucional e Market Access	82
19.7 Funil Comercial - Metodologia e Estágios	83
19.8 Plano de Expansão Geográfica.....	84
19.9 Argumentos Institucionais Centrais	85
19.10 Indicadores Comerciais	85
PLANO DE INVESTIMENTOS.....	86
20.1 Estrutura do Plano.....	86
20.2 Categorias de Investimento por Projeto	86
20.3 Metodologia de Consolidação de Valores	87
20.4 Critérios de Alocação	87
20.5 Matriz de Priorização Multicritério (Impacto × Esforço)	87
PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS	90
21.1 Diagnóstico de Capacidade de Autofinanciamento	90
21.2 Fontes de Recursos por Categoria.....	90
21.3 Estratégia de Diversificação	90
21.4 Requisitos de Governança para Captação.....	91
CRONOGRAMA EXECUTIVO CONSOLIDADO	92
22.1 Roadmap Decenal 2026-2035.....	92
22.2 Marcos Críticos de Curto Prazo (0-24 meses)	93
PREMISSAS, PROJEÇÕES, VIABILIDADE E CENÁRIOS	94
23.1 Apresentação	94
23.2 Premissas Gerais de Projeção	94
23.3 Premissas de Receita.....	95
23.4 Premissas de Custos e Despesas.....	96
23.5 Premissas de Investimento (CAPEX)	96
23.6 Metodologia de Projeção	97
23.7 Indicadores de Viabilidade Econômica.....	97
23.8 Cenários Prospectivos.....	98
23.9 Análise de Sensibilidade	99
23.10 Síntese e Recomendações	100
GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E INDICADORES	101
24.1 Estrutura de Governança	101

24.2 Rituais de Acompanhamento	102
24.3 Gestão de Riscos - Matriz Consolidada	102
24.4 Indicadores Consolidados de Desempenho	106
24.5 Sustentabilidade e ESG	107
24.6 Aderência à Lei das Estatais	108
CONCLUSÕES E REFERÊNCIAS	109
25.1 Síntese do Plano	109
25.2 Próximos Passos.....	109
25.3 Referências	110

APROVAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Submete-se o presente Plano de Negócios à apreciação e deliberação do Conselho de Administração, nos termos da legislação aplicável e do Estatuto Social da IQUEGO, para fins de aprovação e institucionalização como instrumento oficial de planejamento empresarial da Companhia.

Uma vez aprovado, o Plano orientará a atuação estratégica, industrial, operacional e financeira da IQUEGO, servindo como referência para a tomada de decisões pelos órgãos de governança, para o relacionamento com o acionista controlador, para a prestação de contas aos órgãos de controle interno e externo, bem como para a articulação com parceiros institucionais, órgãos de fomento e demais stakeholders envolvidos em sua implementação.

Cargo	Nome	Assinatura
Diretor(a)-Presidente	Lais de Castro Viana	
Presidente do Conselho de Administração	Danúbio Remy Romano Frauzino	
Conselheiro(a)	Cássio Oliveira Barcelos	
Conselheiro(a)	Ronaldo Dutra Baia	
Conselheiro(a)	Ivonete Bueno dos Santos	
Conselheiro(a)	Isac Silva de Souza	
Conselheiro(a)	Rodrigo Hebert Corrêa	
Conselheiro(a)	César Augusto S. Moura	
Conselheiro(a)	Rafael Gonçalves Feitosa	
Conselheiro(a)	Ana Puala de Paula Machado	
Conselheiro(a)	Alexandre Parrode Palma de Castro Rosa	

A IQUEGO: PAPEL ESTRATÉGICO, TRAJETÓRIA E ATIVOS

Natureza jurídica, missão institucional e os ativos que sustentam a vantagem competitiva da Companhia.

1.1 A Indústria Farmacêutica Pública como Instrumento de Estado

A produção pública de medicamentos constitui instrumento estratégico das políticas públicas brasileiras, permitindo ao Estado garantir o abastecimento de produtos essenciais, reduzir vulnerabilidades decorrentes da dependência externa e fortalecer a capacidade nacional de resposta a emergências sanitárias. A pandemia de COVID-19 evidenciou os riscos de países com baixa capacidade produtiva própria, consolidando o fortalecimento da produção farmacêutica nacional como prioridade de política industrial e sanitária - agenda reforçada pela meta setorial de que nove em cada dez medicamentos comercializados no país sejam de produção nacional até 2030 (ALANAC/IQVIA, 2025).

Nesse cenário, o Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS) integra as políticas de saúde, ciência, tecnologia e desenvolvimento industrial, reunindo empresas farmacêuticas, universidades, centros tecnológicos, hospitais de ensino e Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFOs) em torno da produção pública de medicamentos e do desenvolvimento de tecnologias estratégicas para o SUS. É nesse complexo - e não apenas no mercado farmacêutico privado - que a IQUEGO deve ser lida como ativo estratégico do Estado de Goiás.

1.2 A IQUEGO

A Indústria Química do Estado de Goiás S.A. - IQUEGO é uma sociedade de economia mista sob controle acionário do Estado de Goiás, constituída em 1962, com competências legais amplas que incluem produção, industrialização,

comercialização, importação, exportação, distribuição e representação de produtos farmacêuticos, químicos, veterinários, vacinas, imunobiológicos, saneantes, cosméticos, alimentos e produtos de saúde. É o único laboratório público de produção farmacêutica do Centro-Norte do Brasil.

Ao longo de sua trajetória, a Companhia acompanhou os diferentes ciclos de expansão e reestruturação da indústria farmacêutica nacional. Nos últimos anos, a Administração iniciou um processo de fortalecimento institucional, priorizando o aprimoramento da governança corporativa, formalizado no Plano Estratégico de Longo Prazo 2026-2035, a reorganização administrativa e a estruturação das condições necessárias para um novo ciclo de investimentos, modernização tecnológica e retomada sustentável das atividades industriais.

1.3 Natureza Jurídica e Modelo Institucional

A IQUEGO está organizada sob a forma de sociedade de economia mista, sujeita ao regime jurídico das empresas estatais previsto na Lei Federal nº 13.303/2016, na Lei nº 6.404/1976, no Estatuto Social e demais normas aplicáveis.

Essa natureza combina instrumentos de gestão privada com os objetivos de interesse público inerentes às políticas estaduais e nacionais de saúde, viabilizando parcerias institucionais, projetos tecnológicos, participação em programas governamentais e captação de recursos para investimentos estruturantes - sempre observando os princípios de governança corporativa, função social, sustentabilidade econômico-financeira e relacionamento transparente com o acionista controlador exigidos pela Lei das Estatais.

Essa natureza jurídica híbrida define, de forma direta, os limites e as alavancas deste Plano de Negócios: a IQUEGO não pode ser avaliada pelos mesmos critérios de maximização de valor ao acionista aplicáveis a uma empresa privada, mas responde a um duplo mandato - sustentabilidade econômico-financeira e função social de política pública de saúde - que deve ser explicitado em cada decisão de investimento, portfólio e precificação tratadas nesse plano.

1.4 Missão, Visão e Valores

Em consonância com o Plano Estratégico de Longo Prazo 2026-2035:

- **Missão:** desenvolver, produzir e comercializar produtos e medicamentos essenciais para a saúde, assegurando qualidade, preços competitivos e responsabilidade social, atendendo aos programas e demandas do Sistema de Saúde Pública nacional de maneira eficaz.
- **Visão 2035:** tornar-se um laboratório de referência nacional em inovação, desenvolvimento tecnológico e produção de produtos farmacêuticos, ampliando sua presença em novos mercados, com práticas sustentáveis e compromisso com a promoção da saúde.
- **Valores:** superação e confiança; inovação com foco em qualidade; ética e transparência; respeito à vida e ao meio ambiente.

1.5 Áreas de Atuação

A atuação da Companhia organiza-se em cinco eixos: Produção Industrial de medicamentos, produtos para saúde e dispositivos médicos destinados prioritariamente ao setor público; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Transferência de Tecnologia; Serviços Tecnológicos (desenvolvimento analítico, controle de qualidade, validações); e Desenvolvimento Institucional (governança, gestão empresarial, infraestrutura e sustentabilidade financeira).

1.6 Ativos Estratégicos e Leitura VRIO

Os ativos da IQUEGO organizam-se em cinco categorias: Ativos Industriais (parque fabril, laboratórios, equipamentos e sistemas de utilidades); Ativos Tecnológicos (conhecimento técnico, processos produtivos, registros sanitários e propriedade intelectual); Ativos Institucionais (marca, credibilidade e relacionamento institucional como laboratório oficial do Estado); Ativos Humanos

(corpo técnico multidisciplinar nas áreas farmacêutica, química, engenharia e regulatória); e Ativos Relacionais (parcerias com órgãos públicos, universidades - UFG, UEG, PUC Goiás -, centros de pesquisa e agências de fomento).

A metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) qualifica quais desses ativos efetivamente sustentam vantagem competitiva sustentável, distinguindo-os de ativos meramente presentes:

Figura 1 - Leitura VRIO dos Ativos Estratégicos da IQUEGO

Prerrogativa legal de contratação direta	Alto	Alta	Baixa	Baixa
Localização geográfica central	Alto	Alta	Baixa	Média
Parque industrial instalado	Médio	Média	Média	Baixa
Registros sanitários e certificações ANVISA	Alto	Média-Alta	Alta	Média
Marca institucional / credibilidade	Médio	Média	Média	Baixa
	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização

Fonte: Elaboração própria, a partir do diagnóstico institucional (Capítulo 1).

Tabela 1 - Leitura VRIO dos Ativos Estratégicos da IQUEGO (dados de suporte)

Ativo	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicação Competitiva
Prerrogativa legal de contratação direta (dispensa de licitação, Lei 13.303/2016)	Alto	Alta (exclusiva de LFOs)	Não imitável por player privado	Subutilizada	Vantagem competitiva latente - depende de estruturação comercial (Capítulo 19)
Localização geográfica central (Centro-Oeste)	Alto	Alta	Não imitável	Parcialmente explorada	Vantagem de distribuição logística nacional ainda

Ativo	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicação Competitiva
					não capturada
Parque industrial instalado (sólidos, líquidos, pós)	Médio-Alto	Média	Imitável com investimento e tempo	Baixa (capacidade ociosa)	Vantagem temporária - exige modernização (Cap. 9/15) para se converter em vantagem real
Registros sanitários e certificações ANVISA vigentes	Alto	Média-Alta	Difícil e demorado de replicar	Em manutenção	Barreira de entrada relevante para novos concorrentes públicos regionais
Marca institucional / credibilidade como laboratório oficial	Médio	Média	Difícil no curto prazo	Subexplorada	Ativo relacional a monetizar via Plano Comercial

A leitura VRIO evidencia que a principal vantagem competitiva sustentável da IQUEGO não está, hoje, em seu parque industrial - defasado e com baixa utilização -, mas em ativos institucionais e regulatórios (prerrogativa legal e registros sanitários) ainda pouco explorados comercialmente. Esse achado orienta a sequência de prioridades adotada neste Plano: recuperar a organização em torno desses ativos institucionais antes, ou em paralelo, à recuperação da capacidade industrial.

1.7 A Oportunidade Estratégica

Como único Laboratório Farmacêutico Oficial da Região Centro-Oeste, localizado no centro geográfico do território nacional, a IQUEGO reúne condições favoráveis à retomada de sua capacidade produtiva e à inserção em projetos estruturantes de inovação.

O presente Plano de Negócios parte desse entendimento: mais do que recuperar instalações industriais, busca consolidar um novo modelo de atuação, integrando produção industrial, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e geração de valor público - traduzindo os 13 Objetivos Estratégicos do PELP 2026-2035 em projetos, investimentos e metas financeiras concretas.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS E MERCADO

Dimensionamento de mercado, forças competitivas e o panorama regulatório que moldam a atuação da IQUEGO.

2.1 O Mercado Farmacêutico Nacional e o Mercado Público de Medicamentos

O mercado farmacêutico brasileiro é hoje um dos maiores do mundo em volume e segue em expansão consistente. O setor movimentou R\$ 138,3 bilhões no primeiro semestre de 2025 (crescimento de 11,5% sobre igual período de 2024) e o varejo farmacêutico ao consumidor final fechou 2025 acima de R\$ 240 bilhões, com os laboratórios de capital nacional respondendo por 77,9% do volume de unidades comercializadas - trajetória de nacionalização que a ANVISA acompanha via mais de 17 mil registros ativos de medicamentos (fontes: IQVIA/ALANAC; IQVIA/Abrafarma, 2025-2026).

O segmento relevante para a IQUEGO, contudo, não é o varejo privado, mas o mercado público - estruturalmente distinto em lógica de compra, precificação e relacionamento comercial. O orçamento federal para ações e serviços públicos de saúde alcançou R\$ 246 bilhões em 2025 (LOA 2025), dos quais parcela relevante é destinada à assistência farmacêutica: R\$ 1,78 bilhão apenas no Componente Básico da Assistência Farmacêutica (CBAF) para 2026, além dos Componentes Estratégico e Especializado, geridos de forma centralizada pelo Ministério da Saúde.

Historicamente, as compras federais de medicamentos representam entre 15% e 20% do faturamento total do setor farmacêutico nacional - ordem de grandeza que ilustra o tamanho do mercado público endereçável, ainda que os valores exatos do biênio corrente dependam de consolidação orçamentária específica.

Um vetor adicional, e crescente, é a judicialização da saúde: o Ministério da Saúde pagou R\$ 2,73 bilhões em medicamentos judicializados em 2024, alta de 50% em relação a 2022 - movimento que, no caso da IQUEGO, já se manifesta concretamente na demanda por cannabis medicinal (Capítulo 2.10) e sinaliza um canal de acesso ao mercado público paralelo ao pregão eletrônico tradicional.

2.2 O Sistema Brasileiro de Laboratórios Farmacêuticos Oficiais

A produção pública de medicamentos é um dos pilares estruturantes do SUS. É desempenhada por uma rede de Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFOs) distribuídos pelo território nacional, que atuam de forma complementar ao setor privado na produção de medicamentos estratégicos, na pesquisa científica e na transferência de tecnologia.

2.3 Benchmark Nacional dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais

Tabela 2 - Benchmark Nacional dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais

Laboratório	UF	Vínculo institucional	Principais áreas de atuação	Diferencial estratégico	Relevância para a IQUEGO
Bio-Manguinhos / Fiocruz	RJ	Federal	Imunobiológicos, vacinas, kits diagnósticos	Forte integração entre pesquisa, produção e SUS	Referência em biotecnologia e escala industrial
Farmanguinhos / Fiocruz	RJ	Federal	Medicamentos estratégicos, antirretrovirais, fitoterápicos	Maior LFO do país; forte PD&I e transferência de tecnologia	Referência central em inovação e reindustrialização
Instituto Butantan	SP	Estadual	Vacinas, soros, biológicos, diagnósticos	Capacidade científica e industrial de grande escala	Referência em biológicos e autonomia produtiva

Laboratório	UF	Vínculo institucional	Principais áreas de atuação	Diferencial estratégico	Relevância para a IQUEGO
Fundação Ezequiel Dias (Funed)	MG	Estadual	Medicamentos, imunobiológicos, vigilância em saúde	Integra produção, pesquisa e vigilância sanitária	Referência em governança e interface com saúde pública
Fundação para o Remédio Popular (FURP)	SP	Estadual	Medicamentos essenciais e estratégicos	Forte vocação para produção pública de medicamentos	Referência em abastecimento do SUS
Fundação Atauilho de Paiva (FAP)	RJ	Privado/filantrópico com interesse público	Imunobiológicos, BCG e produtos correlatos	Tradição histórica em insumos estratégicos	Referência em nichos produtivos especializados
Hemobrás	PE	Federal	Hemoderivados e produtos correlatos	Estratégica para soberania sanitária em sangue e derivados	Referência em complexidade regulatória e tecnológica
Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar)	PR	Estadual	Biotecnologia, vacinas, diagnósticos	Capacidade tecnológica em biotecnologia	Referência em inovação e cooperação tecnológica
Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco (Lafepe)	PE	Estadual	Medicamentos, oftalmológicos, doenças negligenciadas	Produção consolidada e presença histórica no SUS	Referência em escala, diversificação e capilaridade
Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM)	RJ	Federal/Forças Armadas	Medicamentos estratégicos	Foco em defesa, prontidão e segurança sanitária	Referência em missão crítica e resposta institucional
Indústria Química do Estado de Goiás (IQUEGO)	GO	Estadual	Medicamentos, produtos para saúde, dispositivos médicos	Único LFO do Centro-Oeste; potencial logístico e de reindustrialização	Objeto central do plano
Bahiafarma	BA	Estadual	Biofármacos, diagnósticos, imunobiológicos	Potencial de expansão tecnológica e parcerias	Referência em reestruturação e novos produtos
Nuplam/UFRN	RN	Universitário	Medicamentos e insumos estratégicos	Inserção acadêmica e capacidade de articulação com ensino e pesquisa	Referência em integração universidade-indústria

Laboratório	UF	Vínculo institucional	Principais áreas de atuação	Diferencial estratégico	Relevância para a IQUEGO
Nutes/UEPB	PB	Universitário	Medicamentos e produtos estratégicos	Base acadêmica e vocação tecnológica	Referência em formação e desenvolvimento
IPeFarm/UFPB	PB	Universitário	Pesquisa, desenvolvimento e produção farmacêutica	Integração com ambiente universitário e inovação	Referência em PD&I acadêmico
LAQFA	DF	Federal	Produtos farmacêuticos estratégicos	Atuação em nichos de interesse público e defesa	Referência em especialização produtiva
CPPI	SP	Público	Produtos e insumos farmacêuticos	Estrutura orientada a demandas do setor público	Referência em articulação institucional
Funbits	SP	Público/associado	Biotecnologia e insumos correlatos	Ênfase em plataformas tecnológicas	Referência em inovação aplicada
Certbio	BA	Público/associado	Certificação, biotecnologia e produtos estratégicos	Forte interface com qualidade e desenvolvimento tecnológico	Referência em suporte tecnológico e validação
IBMP	PR	Público-privado	Diagnósticos, biotecnologia e soluções para saúde	Forte capacidade de inovação e cooperação tecnológica	Referência em modelo híbrido e escalável
Instituto Vital Brazil	RJ	Estadual	Soros, imunobiológicos e produtos correlatos	Tradição histórica e relevância em biológicos	Referência em nichos estratégicos de alta criticidade

Os laboratórios oficiais que apresentam melhor desempenho no cenário nacional compartilham um conjunto de atributos estruturantes que, em grande medida, explicam sua capacidade de sustentabilidade institucional e relevância para o SUS: infraestrutura industrial moderna, governança orientada à inovação, atuação contínua em pesquisa, desenvolvimento e inovação, presença de núcleos próprios ou articulados de tecnologia, parcerias permanentes com universidades e institutos de pesquisa, além de maior diversificação e complexidade de portfólio.

Esses elementos não apenas ampliam a capacidade produtiva, mas

também fortalecem a autonomia tecnológica, a velocidade de resposta às demandas sanitárias e a aptidão para firmar parcerias estratégicas de longo prazo. Nesse contexto, tais instituições constituem referências diretas para o processo de transformação da IQUEGO, especialmente no que se refere à modernização fabril, ao reposicionamento do portfólio e à consolidação de capacidades próprias de inovação.

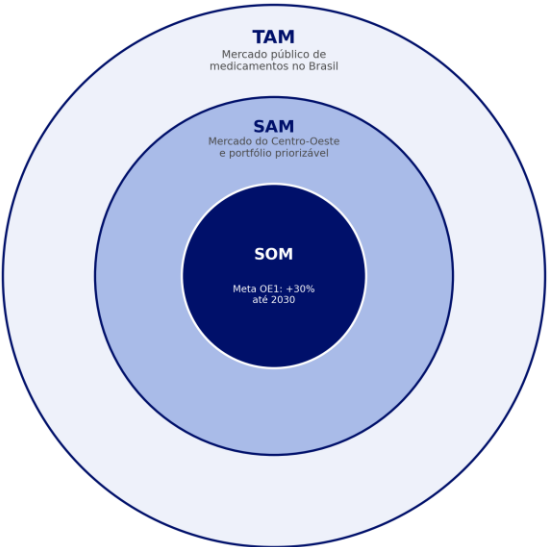
No plano internacional, experiências de laboratórios públicos de referência, a exemplo de complexos biotecnológicos estatais cubanos e de fabricantes farmacêuticos públicos indianos, confirmam a mesma lógica de sucesso: escala industrial combinada com capacidade interna de PD&I, domínio técnico-científico sobre etapas críticas da cadeia produtiva e uso sistemático de modelos de transferência de tecnologia em cooperação com parceiros privados e institucionais.

Essa convergência demonstra que a competitividade de laboratórios públicos não decorre apenas da dimensão da planta industrial, mas da articulação entre capacidade produtiva, domínio tecnológico, inovação contínua e governança estratégica. Assim, o benchmark nacional e internacional reforça a aderência da rota escolhida neste Plano, nas quais se propõe a reconstrução da base produtiva da IQUEGO associada à ampliação de sua densidade tecnológica, à cooperação interinstitucional e à orientação por missões sanitárias de interesse público.

2.4 Dimensionamento de Mercado - TAM, SAM e SOM

A priorização de investimentos e de portfólio exige dimensionar, ainda que em ordens de grandeza, o mercado endereçável pela IQUEGO. Três camadas são utilizadas:

Figura 2 - Dimensionamento de Mercado (TAM / SAM / SOM)



Fonte: IQVIA/ALANAC, 2025-2026; Lei Orçamentária Anual (LOA) 2025.

Tabela 3 - Dimensionamento de Mercado - TAM, SAM e SOM (dados de suporte)

Camada	Definição para a IQUEGO	Referência de Ordem de Grandeza	Fonte
TAM - Mercado Total Endereçável	Mercado público brasileiro de medicamentos e produtos de saúde (compras federais, estaduais e municipais via SUS)	Compras federais historicamente equivalentes a 15%-20% do faturamento setorial (R\$ 138,3 bi no 1º sem. 2025); orçamento ASPS de R\$ 246 bi (2025)	IQVIA/ALANAC; LOA 2025
SAM - Mercado Endereçável Segmentado	Mercado público farmacêutico da Região Centro-Oeste e itens do portfólio atual/priorizável da IQUEGO (RENAME 2024, cannabis medicinal, diagnóstico de diabetes)	A dimensionar com dados de compras estaduais/municipais de Goiás e Centro-Oeste - não disponíveis neste ciclo de elaboração	
SOM - Mercado Obtível no Horizonte do Plano	Parcela do SAM capturável pela IQUEGO até 2030-2035, dado o	Referenciado à meta do Objetivo Estratégico OE1 (crescimento de 30% da	PELP 2026-2035 / Capítulo 23

Camada	Definição para a IQUEGO	Referência de Ordem de Grandeza	Fonte
	portfólio, a capacidade industrial reativada (Cap.9/15) e a maturação das parcerias (Capítulo 17)	receita própria até 2030) - não convertido em valor absoluto de mercado neste capítulo	

O TAM está ancorado em dados públicos e é o único nível com precisão estatística consolidada neste momento. O SAM e o SOM dependem de duas informações que a Companhia ainda não consolidou de forma auditável: o valor das compras públicas de medicamentos por Secretarias de Saúde estaduais e municipais na Região Centro-Oeste, e a série histórica de receita própria da IQUEGO por linha de produto.

Recomenda-se que a Diretoria Comercial, em articulação com o Núcleo Executivo de Monitoramento (Capítulo 24), consolide essas séries no próximo ciclo de revisão do Plano, permitindo transformar o SAM e o SOM em valores monetários rastreáveis - e não em estimativas ilustrativas, o que comprometeria a credibilidade do documento perante o Conselho de Administração e os órgãos de controle.

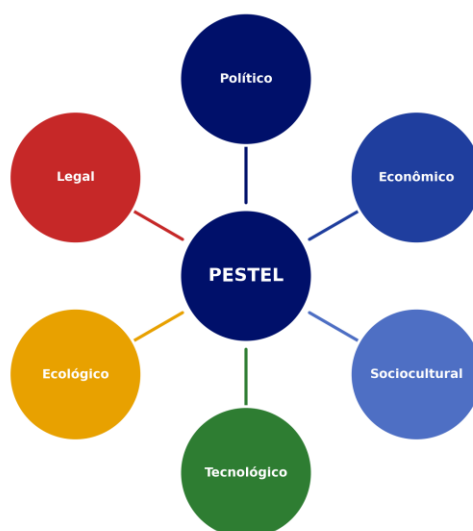
2.5 Cadeia de Valor Setorial e Dependência Externa

A indústria farmacêutica brasileira segue dependente de insumos farmacêuticos ativos (IFA) importados, sobretudo da Ásia - vulnerabilidade evidenciada pela pandemia de COVID-19 e hoje endereçada por políticas de nacionalização produtiva.

A meta setorial de elevar a produção nacional para nove em cada dez medicamentos comercializados até 2030 (ALANAC/IQVIA, 2025) cria uma janela de política industrial favorável a LFOs dispostos a investir em produção própria e em parcerias de transferência de tecnologia (Capítulo 17) - contexto que reforça a tese central deste Plano de reindustrialização da IQUEGO.

2.6 Análise de Ambiente – PESTEL

Figura 3 - Dimensões PESTEL de Análise de Ambiente



Fonte: Elaboração própria, a partir do diagnóstico estratégico (PELP 2026-2035).

LEITURA EXECUTIVA

As dimensões Tecnológica e Legal reúnem simultaneamente as maiores oportunidades e ameaças regulatórias para a IQUEGO no horizonte do Plano.

Tabela 4 - Análise de Ambiente - PESTEL (dados de suporte)

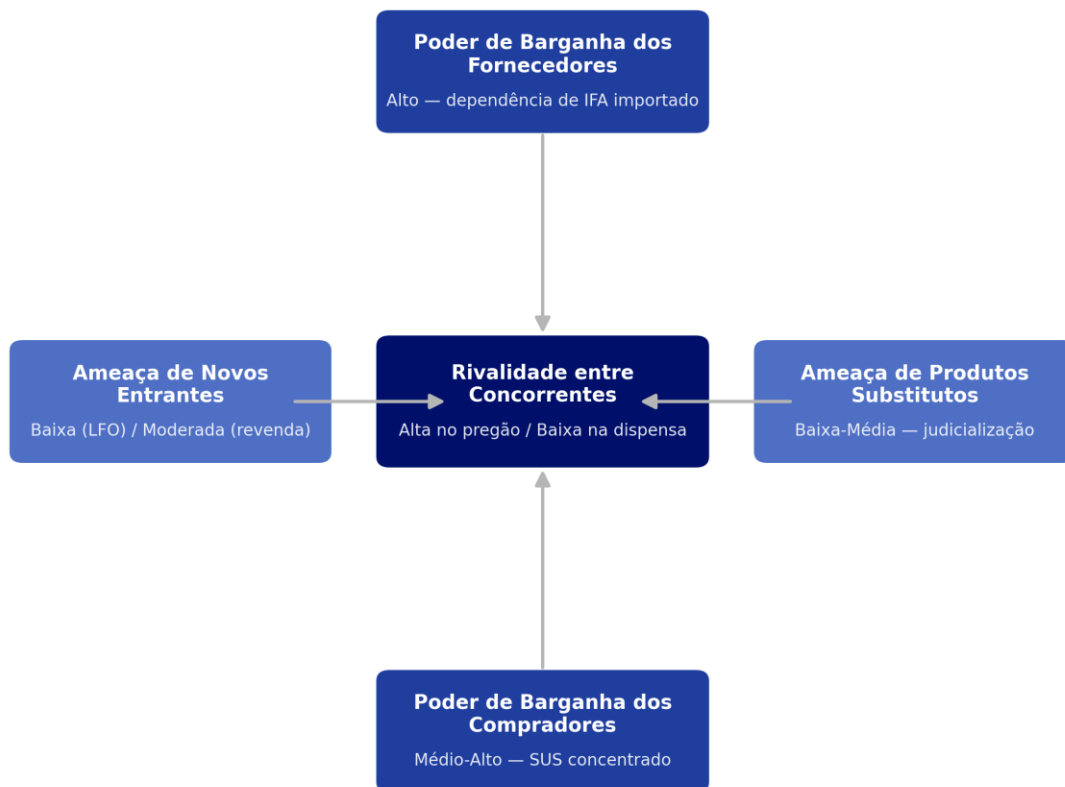
Dimensão	Oportunidades	Ameaças
Político	Políticas de nacionalização da produção farmacêutica	Dependência de políticas de saúde; risco de interferência política em decisões técnicas
Econômico	Expansão de receita com parcerias e reativação fabril	Alta dependência de repasses públicos; custo fixo elevado com capacidade ociosa
Sociocultural	Imagem pública positiva como laboratório oficial	Cultura interna pouco voltada à inovação
Tecnológico	Parcerias para transferência de tecnologia, automação	Obsolescência tecnológica acelerada dos equipamentos

Dimensão	Oportunidades	Ameaças
Ecológico	Logística reversa, energia solar, controle de resíduos	Exigências ambientais crescentes
Legal	Dispensa de licitação para laboratório oficial; Lei 14.977/2024	Exigência rigorosa de certificação CBPF/ANVISA

2.7 Cinco Forças Competitivas de Porter

Ainda que a IQUEGO opere predominantemente fora da lógica de mercado privado, a leitura das cinco forças de Porter é útil para identificar onde a Companhia está exposta a dinâmicas competitivas de mercado - sobretudo no canal de pregão eletrônico e nas linhas comerciais (repelente, glicosímetro, cannabis medicinal):

Figura 4 - Cinco Forças Competitivas de Porter Aplicadas à IQUEGO



Fonte: Elaboração própria, a partir do Diagnóstico Comercial (Capítulo 6).

LEITURA

EXECUTIVA

A rivalidade concentra-se no canal de pregão eletrônico; a prerrogativa legal de contratação direta neutraliza grande parte da pressão competitiva nesse eixo (Capítulo 6.2).

Tabela 5 - Cinco Forças Competitivas de Porter (dados de suporte)

Força	Intensidade	Leitura Aplicada à IQUEGO
Rivalidade entre concorrentes	Alta no pregão eletrônico; baixa na contratação direta	Concorrência direta com laboratórios privados e multinacionais em licitações; taxa de vitória atual de 48,7% (Capítulo 6)
Poder de barganha dos fornecedores (IFA, insumos)	Alta	Dependência de insumos importados eleva custo e risco cambial
Poder de barganha dos compradores (entes públicos)	Média-Alta	Comprador concentrado (SUS) com forte poder de precificação via CMED/ANVISA
Ameaça de novos entrantes	Baixa para LFOs (barreira regulatória e legal); moderada para revenda comercial	Prerrogativa legal de dispensa protege o canal institucional; produtos de revenda (Capítulo 2.10) enfrentam concorrência aberta
Ameaça de produtos substitutos	Baixa-Média	Risco concentrado em judicialização por terapias avançadas não produzidas nacionalmente

2.8 Análise SWOT

Forças: área física do parque industrial com potencial de produção em escala; localização geográfica estratégica; capacidade técnica instalada; expertise em sólidos, líquidos e pós; possibilidade de venda direta a órgãos públicos por dispensa de licitação; estrutura legal que permite captação de recursos e parcerias.

Fraquezas: indústria parada, com baixa utilização da capacidade

produtiva; alta dependência de subvenção do Estado; equipamentos e sistemas tecnológicos defasados; sistemas internos desintegrados; ausência histórica de planejamento estratégico consolidado; morosidade em processos internos.

Oportunidades: Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs) com o Ministério da Saúde; incentivos e editais para laboratórios oficiais; crescente demanda por nacionalização de insumos; produtos de nicho de alto potencial (cannabis medicinal); criação de laboratório de pesquisa institucional próprio.

Ameaças: risco de descontinuidade política; concorrência com laboratórios privados e multinacionais em pregão eletrônico; perda de registros sanitários por inatividade; judicialização de contratos e passivos; perda de talentos por insegurança institucional.

Figura 5 - Matriz SWOT Consolidada



Fonte: Elaboração própria, a partir do diagnóstico estratégico (PELP 2026-2035).

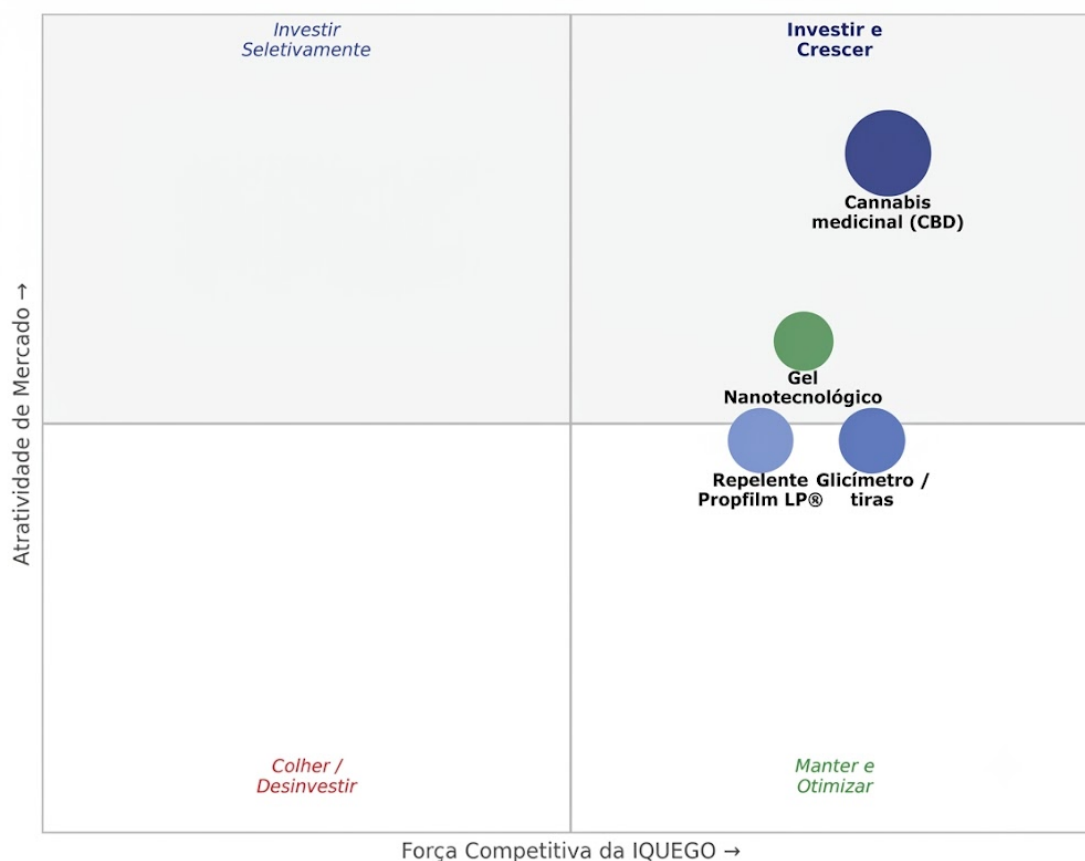
LEITURA EXECUTIVA

A combinação de Forças institucionais e regulatórias com Fraquezas industriais reforça a priorização definida na leitura VRIO (Capítulo 1.6).

2.9 Matriz de Atratividade de Mercado por Linha de Produto

Aplicando o modelo de matriz de atratividade (atratividade de mercado × força competitiva da IQUEGO) às linhas de produto tratadas no Capítulo 2.10, obtém-se um posicionamento qualitativo que orienta a priorização de investimento comercial e industrial:

Figura 6 - Matriz de Atratividade de Mercado por Linha de Produto



Fonte: Elaboração própria, a partir dos Capítulos 2.10 e 6.3.

LEITURA

Cannabis medicinal combina a maior atratividade de mercado com força competitiva crescente, justificando sua priorização de investimento.

EXECUTIVA

Tabela 6 - Matriz de Atratividade de Mercado por Linha de Produto (dados de suporte)

Linha de Produto	Atratividade de Mercado	Força Competitiva da IQUEGO	Posicionamento
Cannabis medicinal (CBD)	Alta - mercado em expansão de R\$ 1,0 bi (2026) a R\$ 2,0-3,5 bi (2028-2030)	Média-Alta - primeira cadeia produtiva nacional legal	Investir e crescer (prioridade)
Glicosímetro / tiras reagentes	Alta - maior volume e recorrência do portfólio	Média - depende de contrato de fornecimento	Investir seletivamente
Repelente (Propfilm LP®)	Média - demanda sazonal	Alta - diferencial técnico único (certificação SGS 6h)	Manter e otimizar
Gel Nanotecnológico IQUEGO/UFG	A validar - produto ainda em registro	Alta - tecnologia proprietária com a UFG	Preparar lançamento (2027)

2.10 Portfólio Atual e Oportunidades de Mercado

A IQUEGO já opera comercialmente com três produtos, hoje comercializados por meio de parceiros - as parcerias de transferência de tecnologia para produção própria têm maturação estimada de 4 anos:

Tabela 7 - Portfólio Atual e Oportunidades de Mercado

Produto	Mercado	Projeção 2026-2030
Repelente (Propfilm LP®, DEET 8,5%)	Arboviroses (dengue, chikungunya, zika)	Demanda sazonal (out-mar); único certificado SGS com 6h de proteção indicado para gestantes no mercado goiano
Glicosímetro / tiras reagentes	Diabetes - prevalência de 12,9% dos adultos brasileiros (Vigitel), ~2 milhões de pacientes no programa	1,2 a 1,8 bilhão de tiras/ano; maior volume e recorrência do portfólio
Cannabis medicinal (CBD)	Regulação RDC 1.013/2026 ANVISA; primeira cadeia produtiva nacional legal	Mercado de R\$ 1,0 bi (2026) a R\$ 2,0-3,5 bi (2028-2030); judicialização como motor de mercado

Adicionalmente, está em desenvolvimento o Gel Nanotecnológico IQUEGO/UFG, com lançamento previsto após registro ANVISA em 2027, ampliando o portfólio com um produto premium para editais técnicos.

2.11 A Oportunidade RENAME 2024

O Levantamento Técnico-Comercial Estratégico dos 100 medicamentos de maior valor agregado adquiridos pelo SUS - construído a partir da RENAME 2024, do Banco de Preços em Saúde e da CMED/ANVISA - mapeia produtos de alto impacto orçamentário (imunobiológicos, oncológicos, medicamentos para doenças raras) que respondem por parcela relevante das despesas do SUS.

Esse levantamento constitui a base de priorização do Portfólio de Produtos (Capítulo 18), permitindo à IQUEGO direcionar investimentos de PD&I e transferência de tecnologia para os itens de maior relevância orçamentária, epidemiológica e estratégica.

2.12 Fontes Estratégicas de Fomento

A transformação da IQUEGO depende da articulação entre recursos próprios, aportes do acionista controlador e mecanismos nacionais de fomento: programas da FINEP para infraestrutura de pesquisa e inovação; financiamentos do BNDES para modernização industrial; programas do Ministério da Saúde para fortalecimento da produção pública; e iniciativas do MCTI voltadas à nacionalização tecnológica.

MODELO DE NEGÓCIO

A arquitetura de geração de valor da Companhia, da proposta de valor às fontes de receita.

3.1 Business Model Canvas

O modelo de negócio da IQUEGO é sintetizado a seguir segundo os nove blocos do Business Model Canvas, integrando os elementos detalhados ao longo deste capítulo:

Figura 7 - Business Model Canvas da IQUEGO



Fonte: Elaboração própria.

LEITURA EXECUTIVA

A proposta de valor da IQUEGO depende mais de credibilidade regulatória e prerrogativa legal do que de escala industrial - consistente com a leitura VRIO do Capítulo 1.6.

Tabela 8 - Business Model Canvas (dados de suporte)

Bloco	Síntese
Proposta de Valor	Fornecimento auditável, tecnicamente qualificado e legalmente prioritário de medicamentos e produtos de saúde ao setor público, com capacidade de resposta a demandas estratégicas e judicializadas
Segmentos de Clientes	Administração pública (Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde, Ministério da Saúde, entes do SUS); mercado privado seletivo para produtos de nicho (repelente, cannabis medicinal)
Canais	Contratação direta por dispensa de licitação; pregão eletrônico; parceiros de distribuição para os três produtos atuais em revenda
Relacionamento com Clientes	Institucional e de longo prazo, baseado em credibilidade regulatória e conformidade auditável (ANVISA, CBPF)
Fontes de Receita	Subvenção governamental (predominante); receita própria de vendas comerciais (Linha Humana/Paralela), em expansão planejada; Prestação de serviços institucionais (em implementação)
Recursos-Chave	Registros sanitários, parque industrial, corpo técnico multidisciplinar, prerrogativa legal de contratação direta
Atividades-Chave	Produção industrial, controle de qualidade, PD&I, transferência de tecnologia, articulação institucional
Parcerias-Chave	Universidades (UFG, UEG, PUC Goiás), Fiocruz, LFOs congêneres, agências de fomento (FINEP, BNDES, MCTI), parceiros privados de transferência de tecnologia
Estrutura de Custos	Custos industriais fixos elevados frente à capacidade ociosa atual; folha de pessoal; despesas regulatórias e de manutenção de registros

3.2 Cadeia de Valor

A cadeia de valor da IQUEGO integra: a) desenvolvimento e transferência de tecnologia; b) produção industrial (sólidos, líquidos, produtos para saúde); c) controle e garantia da qualidade; d) logística e distribuição; e e) comercialização institucional junto a entes públicos.

O modelo atual concentra a maior parte da receita própria na revenda de produtos de terceiros (repelente, glicosímetro, cannabis medicinal), com transição planejada para produção própria à medida que as parcerias de transferência de tecnologia amadurecem.

3.3 Segmentação de Clientes e Mapa Competitivo

O cliente institucional da IQUEGO é, predominantemente, a administração pública: Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde, o Ministério da Saúde e demais entes do SUS. Como laboratório oficial, a Companhia tem prerrogativa legal de contratação direta por dispensa de licitação (Lei 13.303/2016), via canal ainda subutilizado frente ao pregão eletrônico.

No mapa competitivo, a IQUEGO concorre em dois planos distintos: no canal de dispensa, concorre apenas com outros LFOs (Capítulo 2.3) - concorrência limitada e não-preditória; no canal de pregão eletrônico, concorre em igualdade de condições com laboratórios privados nacionais e multinacionais, onde sua vantagem competitiva depende de preço, prazo e histórico de conformidade, e não da prerrogativa legal.

3.4 Parceiros Estratégicos

Universidades (UFG, UEG, PUC Goiás), Fiocruz, laboratórios oficiais congêneres, ICTs, agências de fomento (FINEP, BNDES, MCTI) e parceiros privados de transferência de tecnologia (nas modalidades de PDP, convênio de P&D e licenciamento, detalhadas no Capítulo 17).

3.5 Fontes de Receita

Atualmente, a receita da Companhia é composta por: a) subvenção governamental - hoje o componente predominante da receita total, conforme detalhado no Capítulo 8; e b) receita própria de vendas comerciais (Linha Humana/Paralela), de participação ainda reduzida.

O Objetivo Estratégico OE1 do PELP 2026-2035 estabelece a meta de aumentar a receita própria em 30% até 2030, por meio de contratos diretos com órgãos públicos e parcerias - meta que este Plano de Negócios desdobra no Plano Comercial (Capítulo 19) e no Portfólio de Produtos (Capítulo 18).

O Plano de Reestruturação e Expansão da IQUEGO (Plano nº 2/2024) identifica uma terceira linha de receita, complementar às duas anteriores e com potencial de geração imediata: a) prestação de serviços institucionais de saúde pública - logística, armazenagem, rastreabilidade sanitária, farmacovigilância e capacitação de equipes, prestados a entes públicos e a fabricantes parceiros, nas Modalidades A e B detalhadas no Capítulo 18.5.

Diferentemente das duas primeiras, essa linha não depende da reativação das linhas produtivas (Capítulos 9 a 15) nem da maturação de parcerias de transferência de tecnologia (Capítulo 17), o que a torna a via mais rápida de redução da dependência de subvenção no curto prazo (2026-2028).

3.6 Diferenciais Competitivos e Leitura VRIO Aplicada

Prerrogativa legal de contratação direta; localização geográfica central, favorável à distribuição logística nacional; credibilidade como fornecedor público auditável; capacidade de resposta a demandas judicializadas (caso da cannabis medicinal); e potencial de posicionamento como instrumento de soberania sanitária do Estado de Goiás.

Conforme a leitura VRIO do Capítulo 1.6, o diferencial competitivo mais defensável da IQUEGO não é industrial, mas institucional-regulatório. A estratégia

comercial (Capítulo 19) e o plano de investimentos (Capítulo 20) devem, portanto, tratar a estruturação comercial em torno da contratação direta como pré-condição - e não como consequência - da modernização industrial.

3.7 Posicionamento Institucional

A IQUEGO deve deixar de atuar apenas como fornecedora eventual de produtos e assumir posicionamento como instrumento estratégico do Estado de Goiás na política pública de saúde, associando capacidade industrial, articulação institucional e inteligência comercial para a construção de um modelo sustentável de crescimento e relevância nacional.

METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Metodologia, dimensões de avaliação e mapeamento de stakeholders que fundamentam o diagnóstico empresarial.

4.1 Objetivo

O diagnóstico empresarial fornece a base técnica para os projetos estruturantes, investimentos e iniciativas apresentados nas partes seguintes deste Plano, respondendo à questão central: quais capacidades a IQUEGO possui atualmente e quais deverão ser desenvolvidas para consolidar sua posição como laboratório farmacêutico oficial de referência nacional?

4.2 Dimensões de Avaliação

O diagnóstico está estruturado em cinco dimensões: Capacidade Industrial (infraestrutura, equipamentos, conformidade regulatória); Capacidade Comercial (posicionamento, portfólio, carteira de clientes); Capacidade Tecnológica e de PD&I (automação, laboratórios, capacidade de inovação); Capacidade Econômico-Financeira (estrutura patrimonial, geração de receita, sustentabilidade); e Capacidade de Governança e Gestão (*compliance*, riscos, articulação institucional).

4.3 Modelo de Maturidade Institucional

Tabela 9 - Modelo de Maturidade Institucional

Nível	Caracterização
Nível 1 - Inicial	Estrutura limitada, processos pouco integrados, baixa capacidade de expansão
Nível 2 - Estruturado	Processos definidos, infraestrutura funcional,

Nível	Caracterização
	capacidade operacional estabilizada
Nível 3 - Consolidado	Infraestrutura modernizada, gestão integrada, capacidade tecnológica em desenvolvimento
Nível 4 - Avançado	Elevada capacidade produtiva, inovação estruturada, forte articulação institucional
Nível 5 - Referência Nacional	Excelência em produção, inovação, pesquisa e transferência tecnológica

Esse modelo orienta a priorização de investimentos e o acompanhamento da evolução institucional da Companhia ao longo da execução deste Plano, sendo aplicado a cada dimensão nos capítulos de diagnóstico que seguem, e consolidado no painel de síntese ao final desta Parte (Capítulo 8.4).

4.4 Análise de Stakeholders

A execução deste Plano depende da articulação coordenada de atores internos e externos com diferentes níveis de influência e interesse. O mapeamento abaixo orienta a estratégia de comunicação e governança (Capítulo 24):

Tabela 10 - Análise de Stakeholders

Stakeholder	Interesse Principal	Influência sobre o Plano	Implicação de Governança
Acionista controlador (Governo do Estado de Goiás)	Retorno social, sustentabilidade fiscal, política pública de saúde	Alta - aprovação orçamentária e nomeação de administradores	Alinhamento permanente via Conselho de Administração
Conselho de Administração e Diretoria-Presidente	Governança, viabilidade estratégica e execução	Alta - aprovação formal do Plano	Homologação e acompanhamento periódico (Capítulo 24)
TCE-GO e CGE-GO	Legalidade, economicidade e controle	Alta - fiscalização e auditoria	Documento deve ser auditável e tecnicamente defensável em cada

Stakeholder	Interesse Principal	Influência sobre o Plano	Implicação de Governança
			capítulo
Ministério da Saúde / SUS	Fornecimento de medicamentos estratégicos, PDPs	Alta - principal comprador e parceiro tecnológico	Articulação institucional contínua (Capítulos 17 e 19)
BNDES, FINEP, MCTI	Viabilidade de crédito e retorno de fomento	Média-Alta - condicionam captação (Capítulo 21)	Premissas financeiras devem ser auditáveis (Capítulo 23)
Corpo técnico e força de trabalho da IQUEGO	Estabilidade, carreira, condições de trabalho	Média - execução operacional do Plano	Plano de Cargos e Carreiras (OE4) e comunicação interna
Universidades e ICTs (UFG, UEG, PUC Goiás)	Parcerias de pesquisa e transferência de tecnologia	Média - parceiros de PD&I	Governança de parcerias (Capítulo 16 e 17)
Municípios e Secretarias de Saúde estaduais	Acesso a medicamentos e produtos de saúde	Média - clientes institucionais diretos	Estruturação comercial dedicada (Capítulo 19)

4.5 Fontes de Informação

O diagnóstico baseia-se em demonstrações contábeis trimestrais de 2025, no Laudo Técnico do Parque Industrial, na base de dados comercial 2023-2024 (115 processos licitatórios), no diagnóstico estratégico do PELP 2026-2035 (17 reuniões com a liderança executiva e 58 apontamentos consolidados) e nos estudos de mercado e inteligência comercial elaborados sobre o portfólio vigente.

DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL (LAUDO TÉCNICO DO PARQUE INDUSTRIAL)

Laudo técnico do parque industrial: capacidade, prioridades e indicadores de engenharia.

5.1 Apresentação

O parque industrial constitui o principal ativo operacional da IQUEGO. O presente Laudo avalia suas condições atuais, identificando potencialidades, limitações, necessidades de modernização e oportunidades de expansão, subsidiando os investimentos previstos nos Capítulos 9 a 15 deste Plano.

5.2 Metodologia de Avaliação

Cada unidade industrial é avaliada quanto a: infraestrutura civil (conservação, layout, potencial de expansão); equipamentos (capacidade, idade, obsolescência); sistemas industriais (HVAC, água purificada, vapor, ar comprimido, automação); conformidade regulatória (BPF, ANVISA, qualificação, validação); eficiência operacional; segurança; e sustentabilidade.

5.3 Estrutura do Parque Industrial

O parque industrial da IQUEGO está organizado em oito macroestruturas: I. Bloco de Produção de Sólidos; II. Bloco de Produção de Líquidos; III. Laboratórios (Controle de Qualidade, Desenvolvimento Analítico, Microbiologia, Estabilidade); IV. Utilidades Industriais (Água Purificada, HVAC, Ar Comprimido, Vapor, Energia); V. Logística Industrial (Almoxarifado, Armazenagem, Expedição); VI. Engenharia Industrial (Manutenção, Calibração); VII. Garantia da Qualidade (Validação, Qualificação, Documentação); VIII. Áreas para Expansão (Centro de Pesquisa, novas plantas).

5.4 Classificação e Priorização

Tabela 11 - Classificação do Parque Industrial

Classificação	Caracterização
Excelente	Infraestrutura moderna, plenamente operacional, preparada para expansão
Boa	Infraestrutura adequada, com melhorias pontuais
Regular	Infraestrutura funcional, demandando investimentos relevantes
Deficiente	Infraestrutura limitada, com restrições significativas
Crítica	Infraestrutura incompatível com os objetivos estratégicos, exigindo intervenção prioritária

Tabela 12 - Critérios de Priorização de Investimentos Industriais

Prioridade	Critério
I	Segurança, exigências regulatórias e continuidade operacional
II	Ampliação da capacidade produtiva
III	Modernização tecnológica
IV	Eficiência operacional
V	Expansão futura

5.5 Indicadores de Engenharia Industrial - Metodologia de Apuração

Para transformar o diagnóstico industrial qualitativo em base de engenharia mensurável, este Plano adota o conjunto de indicadores abaixo, a ser apurado unidade a unidade na fase de projeto básico (Capítulos 10 a 15). Nenhum valor numérico é atribuído neste capítulo: os indicadores dependem de levantamento de campo (cronoanálise, inspeção de equipamentos e auditoria de utilidades) ainda não realizado com o rigor necessário à publicação em um *Business*

Plan desta natureza.

Tabela 13 - Indicadores de Engenharia Industrial - Metodologia de Apuração

Indicador	Definição	Uso no Plano
Capacidade Instalada	Volume máximo teórico de produção da unidade, conforme especificação original dos equipamentos	<i>Baseline</i> para o cálculo de todos os demais indicadores de utilização
Capacidade Efetiva	Volume máximo de produção considerando restrições reais de operação (manutenção, qualificação, mão de obra)	Referência realista para metas de reativação (OE7)
OEE - <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	Disponibilidade × Performance × Qualidade	Diagnóstico de eficiência global de cada linha reativada
Yield de Produção	Relação entre unidades aprovadas e unidades processadas	Indicador de qualidade de processo por linha de produto
Tempo de Setup	Tempo de troca de linha entre lotes ou produtos distintos	Insumo para o dimensionamento de mix de produção
Taxa de Utilização da Capacidade Instalada	$\text{Capacidade Efetivamente Utilizada} \div \text{Capacidade Instalada}$	Indicador-síntese de progresso rumo à meta de 80% do OE7

Recomenda-se que a Diretoria Industrial, em conjunto com a Engenharia de Produção, execute o levantamento de campo necessário à apuração desses indicadores durante a fase de diagnóstico executivo de cada unidade (Capítulos 10 a 15), incorporando os valores apurados às revisões subsequentes deste Plano.

5.6 Diagnóstico Geral do Parque Industrial

O diagnóstico estratégico consolidado no PELP 2026-2035 caracteriza o parque industrial da IQUEGO como uma planta com baixa utilização da capacidade instalada e equipamentos tecnologicamente defasados - achado que classifica a Companhia, na dimensão industrial, no Nível 1-2 (Inicial/Estruturado) do Modelo de

Maturidade Institucional (Capítulo 4). O Objetivo Estratégico OE7 do PELP estabelece a meta de reativar uma linha fabril a cada dois anos entre 2028 e 2033 - priorizando sólidos, líquidos e produtos para saúde - até atingir 80% da capacidade instalada, meta que ancora o cronograma dos projetos estruturantes apresentados nos capítulos 9 a 15.

O detalhamento técnico completo (laudo individual, *business case* executivo, cronograma e indicadores) está disponível para a Unidade I - Bloco de Produção de Sólidos -, priorizada por sua elevada relevância estratégica (Capítulo 10). Os laudos das Unidades II a VIII seguem a mesma estrutura metodológica e estão detalhados nos Capítulos 11 a 15, desenvolvidos por analogia técnica ao diagnóstico da Unidade I e às informações qualitativas disponíveis no diagnóstico estratégico, devendo ser aprofundados com levantamento de campo específico na fase de projeto básico de cada unidade.

5.7 Síntese

A modernização do parque industrial da IQUEGO é pré-condição para todos os demais objetivos deste Plano: sem capacidade produtiva própria recuperada, a Companhia permanece estruturalmente dependente de revenda de produtos de terceiros e de subvenção governamental, como evidenciado nos Capítulos 6 e 8.

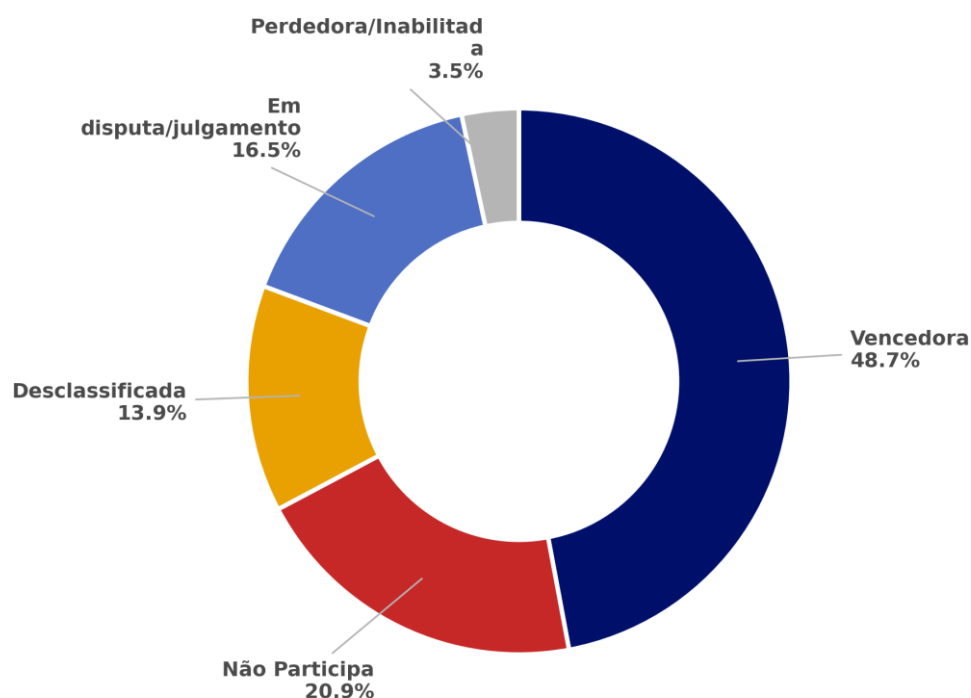
DIAGNÓSTICO COMERCIAL

Taxa de vitória, dependência do pregão eletrônico e a Matriz BCG do portfólio comercial atual.

6.1 Situação Atual

A análise da base de dados de vendas 2023-2024 revela o principal gargalo comercial da Companhia:

Figura 8 - Resultados dos Processos Licitatórios (2023-2024)



Fonte: Base de dados comercial IQUEGO, 2023-2024 (115 processos).

LEITURA EXECUTIVA

O pregão eletrônico concentra a maior parte dos insucessos comerciais - a taxa de vitória de 48,7% está concentrada em nichos de baixo valor, enquanto 20,9% das oportunidades sequer chegam a ser disputadas.

Tabela 14 - Resultados dos Processos Licitatórios - Dados de Suporte

Resultado	Quantidade	%	Interpretação Estratégica
Vencedora	56	48,7%	Taxa aceitável, concentrada em dispensa e municípios pequenos
Não Participa	24	20,9%	Abandono de oportunidade - fraqueza operacional da representação comercial
Desclassificada	16	13,9%	Problemas de amostra, documentação e especificação técnica
Em disputa/julgamento	19	16,5%	Processo em andamento
Perdedora/Inabilitada	4	3,5%	Perda por preço - competição com multinacionais asiáticas

Total: 115 processos licitatórios.

6.2 Diagnóstico Central

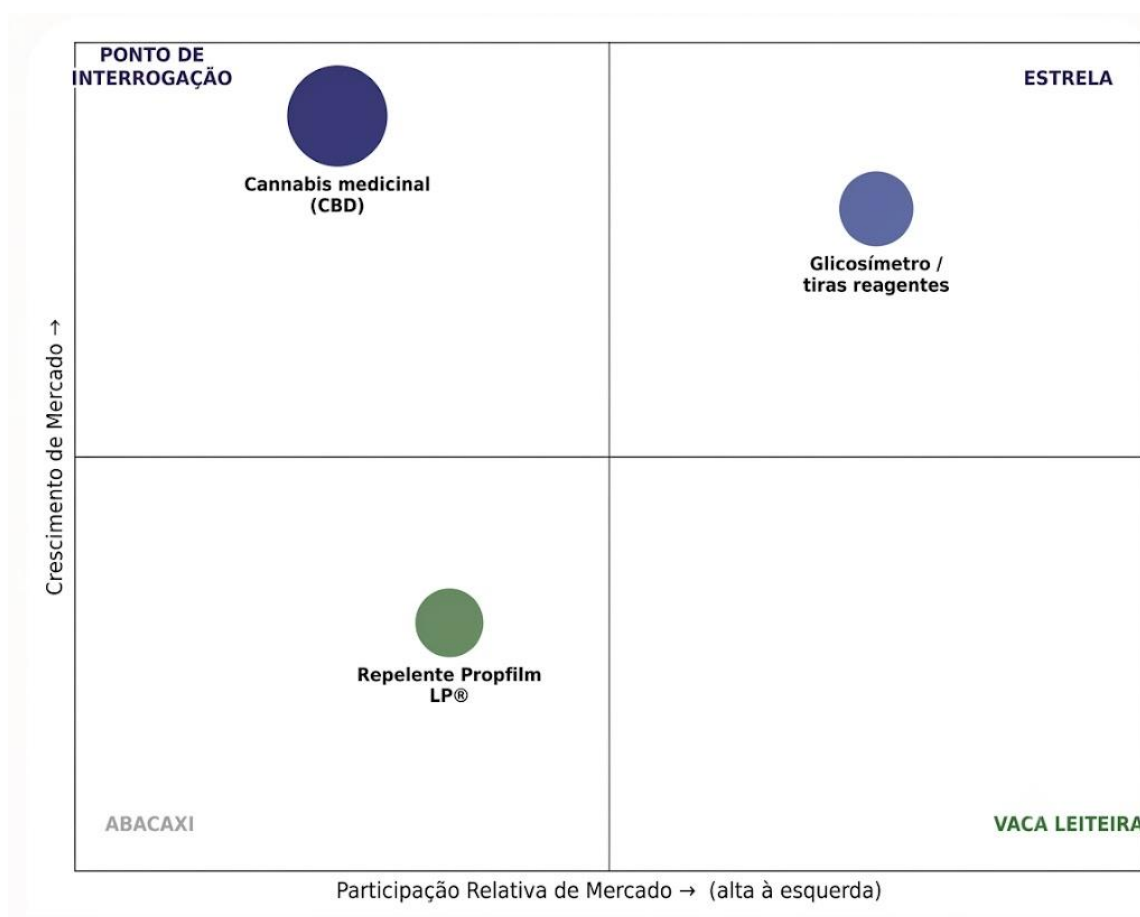
O pregão eletrônico representa 88% dos certames tentados e coloca a IQUEGO em competição direta com fabricantes e distribuidores multinacionais chineses e indianos, operando em escala incomparável.

A principal causa do insucesso comercial não é a qualidade do produto, mas a modalidade licitatória escolhida: o pregão eletrônico é o ambiente errado para a IQUEGO competir. Como laboratório oficial, a Companhia tem prerrogativa legal de contratação direta por dispensa de licitação - canal hoje subutilizado e que deve se tornar o eixo central do Plano Comercial (Capítulo 19).

6.3 Matriz BCG do Portfólio Atual

Aplicando a Matriz BCG (crescimento de mercado × participação relativa da IQUEGO) às três linhas comerciais ativas, obtém-se um retrato que confirma o diagnóstico central deste capítulo - o portfólio depende hoje de um único produto em posição de destaque, com os demais ainda em fase de maturação comercial:

Figura 9 - Matriz BCG do Portfólio Atual



Fonte: Elaboração própria, a partir dos Capítulos 2.9 e 2.10.

Tabela 15 - Matriz BCG do Portfólio Atual - Dados de Suporte

Produto	Crescimento de Mercado	Participação Relativa da IQUEGO	Classificação BCG	Leitura Estratégica
Cannabis medicinal (CBD)	Alto (mercado dobrando a cada dois anos)	Alta - primeira cadeia produtiva nacional legal	Estrela	Prioridade de investimento comercial e

Produto	Crescimento de Mercado	Participação Relativa da IQUEGO	Classificação BCG	Leitura Estratégica
				industrial
Glicosímetro / tiras reagentes	Alto (base de pacientes crescente)	Baixa-Média - depende de contrato de fornecimento	Ponto de Interrogação	Exige decisão de investimento: expandir contrato ou descontinuar
Repelente (Propfilm LP®)	Baixo (demanda sazonal estável)	Média-Alta - diferencial técnico reconhecido	Vaca Leiteira	Manter com investimento mínimo, gerar caixa para as demais linhas

6.4 Classificação de Maturidade Comercial

Com taxa de vitória de 48,7% concentrada em nichos de baixo valor, ausência de participação em 21% das oportunidades mapeadas e inexistência de CRM ou célula de inteligência de mercado estruturada, a Capacidade Comercial da IQUEGO classifica-se no Nível 1-2 (Inicial/Estruturado) do Modelo de Maturidade Institucional.

6.5 Direcionamento Estratégico

O diagnóstico comercial fundamenta três direcionamentos desenvolvidos no Plano Comercial (Capítulo 19): a) migração do eixo comercial do pregão eletrônico para a contratação direta por dispensa; b) estruturação de célula de inteligência de mercado e CRM voltado a gestores públicos; e c) priorização dos municípios e estados com maior aderência epidemiológica ao portfólio atual (arboviroses, diabetes, cannabis medicinal).

DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO E DE PD&I

O maior hiato de maturidade da Companhia: ausência de PD&I estruturado e de integração digital.

7.1 Situação Atual

A IQUEGO não dispõe, hoje, de estrutura formal de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. O diagnóstico estratégico do PELP 2026-2035 identifica como fraquezas centrais desta dimensão: sistemas internos desintegrados (financeiro, contábil, produção, RH); ausência de automação industrial; e cultura organizacional pouco voltada à inovação.

Como ponto positivo, há iniciativa em curso de parceria tecnológica - o desenvolvimento do Gel Nanotecnológico em conjunto com a UFG, com lançamento previsto para 2027 após registro ANVISA.

7.2 Transformação Digital

O Objetivo Estratégico OE11 do PELP estabelece a meta de implantar ERP corporativo até 2033, integrando as áreas críticas de produção e suporte - atualmente operadas em sistemas desconectados, como evidenciado nos próprios demonstrativos contábeis trimestrais da Companhia.

O OE8 complementa essa agenda com a meta de investir em três pilotos de Indústria 4.0 até 2030 (robótica, IoT industrial, inteligência artificial aplicada à produção).

7.3 Classificação de Maturidade Tecnológica

Pela ausência de estrutura formal de PD&I e de integração digital dos processos, a Capacidade Tecnológica da IQUEGO classifica-se no Nível 1 (Inicial)

do Modelo de Maturidade Institucional - a dimensão com maior distância em relação ao patamar de referência nacional, e por isso tratada como prioridade central nos Capítulos 16 e 17 (Centro de PD&I).

7.4 Direcionamento

Este diagnóstico fundamenta a criação do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (Capítulo 16) e o Projeto Estratégico de Transformação Digital (Capítulo 14), ambos estruturados para elevar a Companhia progressivamente aos Níveis 3 e 4 do Modelo de Maturidade ao longo do horizonte 2026-2035.

DIAGNÓSTICO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Estrutura analítica do diagnóstico financeiro e o painel consolidado de maturidade institucional.

8.1 Natureza deste Capítulo e Status de Consolidação

Este capítulo apresenta a estrutura analítica do Diagnóstico Econômico-Financeiro da IQUEGO. Os valores e séries históricas específicos - demonstrações contábeis trimestrais de 2025, estrutura patrimonial atual e trajetória de dependência de subvenção - constam de documento técnico específico já elaborado pela Diretoria Financeira ("Diagnóstico Econômico-Financeiro).

Optou-se por não replicar aqui valores extraídos de memória ou estimados, para preservar a integridade e a rastreabilidade de um capítulo que será examinado por órgãos de controle externo (TCE-GO, CGE-GO) e por financiadores.

8.2 Estrutura Analítica a ser Aplicada

A consolidação deste capítulo deve seguir quatro blocos analíticos, alinhados à metodologia do Plano Econômico-Financeiro (Capítulo 23):

- **Estrutura Patrimonial:** evolução do Patrimônio Líquido, indicadores de liquidez corrente e endividamento, com destaque à trajetória em relação à condição de patrimônio líquido negativo referenciada no PELP 2026-2035.
- **Estrutura de Receita:** composição entre subvenção governamental e receita própria, com apuração trimestral do Índice de Sustentabilidade de Receita ($\text{Receita Própria} \div \text{Receita Total}$) definido no Capítulo 23.3.
- **Estrutura de Custos:** relação Pessoal/Receita Própria, custos industriais fixos frente à capacidade ociosa (Capítulo 5) e despesas administrativas.
- **Capacidade de Investimento:** capacidade de autofinanciamento e

margem para captação de recursos de terceiros (Capítulo 21).

8.3 Indicadores-Chave a Consolidar

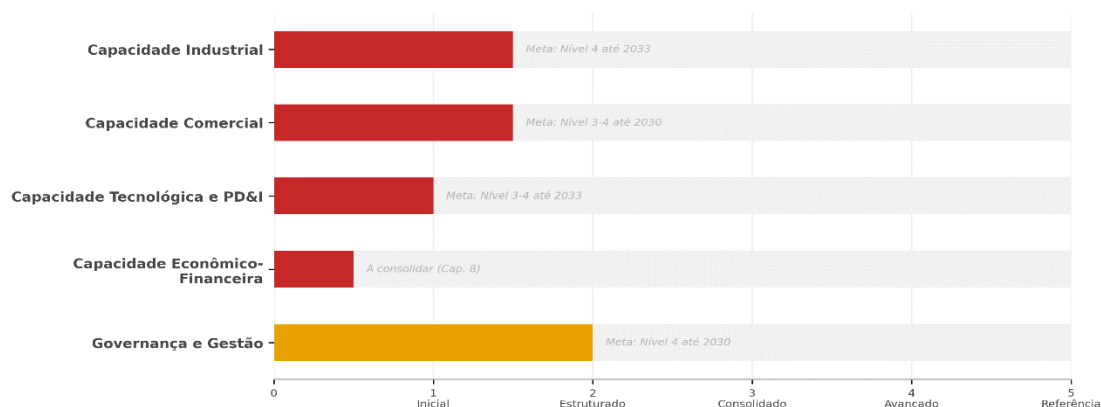
Tabela 16 - Estrutura Analítica do Diagnóstico Econômico-Financeiro

Indicador	Fórmula	Fonte de Dados
Índice de Sustentabilidade de Receita	$\text{Receita Própria} \div \text{Receita Total}$	Demonstrações contábeis trimestrais 2025
Relação Pessoal/Receita Própria	$\text{Despesa com Pessoal} \div \text{Receita Própria}$	Folha de pagamento e DRE
Liquidez Corrente	$\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$	Balanço Patrimonial
Grau de Endividamento	$\text{Passivo Total} \div \text{Patrimônio Líquido}$	Balanço Patrimonial
Trajetória do Patrimônio Líquido	Série histórica trimestral do Patrimônio Líquido	Balanço Patrimonial

8.4 Síntese Consolidada do Diagnóstico Empresarial

O painel abaixo consolida a classificação de maturidade institucional (Capítulo 4.3) apurada em cada dimensão avaliada nesta Parte, servindo como linha de base (baseline) para o acompanhamento da evolução da Companhia ao longo do horizonte 2026-2035:

Figura 10 - Painel de Maturidade Institucional Consolidado



Fonte: Elaboração própria, a partir dos Capítulos 4 a 8.

LEITURA EXECUTIVA

A Capacidade Tecnológica é a dimensão mais distante do patamar de referência nacional, seguida de perto pela Capacidade Industrial e Comercial - todas ainda no início da escada de maturidade institucional.

Tabela 17 - Painel de Maturidade Institucional - Dados de Suporte

Dimensão	Nível de Maturidade Atual	Capítulo de Referência	Meta de Evolução (PELP 2026-2035)
Capacidade Industrial	Nível 1-2 (Inicial/Estruturado)	Capítulo 5	Nível 4 até 2033 (OE7 - 80% da capacidade instalada)
Capacidade Comercial	Nível 1-2 (Inicial/Estruturado)	Capítulo 6	Nível 3-4 até 2030 (migração para contratação direta)
Capacidade Tecnológica e de PD&I	Nível 1 (Inicial)	Capítulo 7	Nível 3-4 até 2033 (Centro de PD&I e Transformação Digital)
Capacidade Econômico-Financeira	A consolidar - dados sob validação da Diretoria Financeira	Capítulo 8	Reversão progressiva do Patrimônio Líquido negativo (Capítulo 23)
Capacidade de Governança e Gestão	Nível 2 (Estruturado) - em evolução com a formalização do PELP 2026-2035	Capítulo 24	Nível 4 até 2030 (PMO, Comitês, Stage Gates)

Esse painel deve ser o instrumento de acompanhamento anual do Comitê de Acompanhamento Estratégico (CAE), permitindo verificar objetivamente se a execução do Plano está elevando a Companhia através dos níveis do Modelo de Maturidade Institucional definido no Capítulo 4.

ARQUITETURA INDUSTRIAL DA NOVA IQUEGO

A arquitetura produtiva, o fluxo industrial macro e o sequenciamento dos seis projetos estruturantes.

9.1 Visão Geral

O Plano de Transformação Industrial traduz o diagnóstico do Capítulo 5 em seis projetos estruturantes, correspondentes às oito unidades do parque industrial (com Sólidos e Líquidos tratados como projetos individuais e as demais unidades de apoio - Laboratórios, Utilidades, Logística, Engenharia e Qualidade - integradas aos respectivos projetos afins), acrescidos do projeto transversal de Transformação Digital.

9.2 Arquitetura Produtiva e Fluxo Industrial Macro

A operação industrial da IQUEGO segue um fluxo linear com três pontos de controle regulatório obrigatórios, cuja compreensão é pré-requisito para o sequenciamento de investimentos apresentado a seguir:

- Recebimento e Qualificação de Insumos - matérias-primas e insumos farmacêuticos ativos (IFA) ingressam pelo Almoxarifado (Unidade V) e são liberados pelo Controle de Qualidade (Unidade III) antes de qualquer uso produtivo.
- Produção - os insumos qualificados seguem para os Blocos de Sólidos (Unidade I) ou Líquidos (Unidade II), que dependem continuamente do fornecimento qualificado das Utilidades Industriais (Unidade IV: água purificada, HVAC, vapor, ar comprimido).
- Controle de Qualidade de Produto Acabado - cada lote produzido retorna aos Laboratórios (Unidade III) para liberação analítica e microbiológica antes da expedição.
- Expedição e Distribuição - lotes liberados seguem para a Logística

Industrial (Unidade V), que distribui aos clientes institucionais conforme o Plano Comercial (Capítulo 19).

Esse fluxo evidencia por que Laboratórios e Utilidades Industriais não podem ser tratados como projetos de menor prioridade: ambos intersectam o fluxo produtivo em múltiplos pontos e sua indisponibilidade paralisa integralmente a produção, independentemente do estado de modernização dos Blocos de Sólidos e Líquidos.

9.3 Sequenciamento

Em conformidade com o Objetivo Estratégico OE7 do PELP 2026-2035 (reativação de uma linha fabril a cada dois anos entre 2028 e 2033, até 80% da capacidade instalada), o sequenciamento prioriza:

Figura 11 - Roadmap de Sequenciamento dos Projetos Estruturantes (2026-2033)



Fonte: Elaboração própria, a partir do PELP 2026-2035 (OE7).

LEITURA EXECUTIVA

Laboratórios e Utilidades Industriais correm em paralelo aos Blocos de Sólidos e Líquidos - não em sequência a eles - por serem pré-requisito regulatório de ambos (Capítulo 9.2).

Tabela 18 - Sequenciamento dos Projetos Estruturantes - Dados de Suporte

Ordem	Projeto	Horizonte	Prioridade (Cap. 5)
1º	Modernização do Bloco de Produção de Sólidos	2026-2028	Muito Alta

Ordem	Projeto	Horizonte	Prioridade (Cap. 5)
2º	Modernização do Bloco de Produção de Líquidos	2028-2030	Alta
3º	Modernização dos Laboratórios	2027-2029 (paralelo, pré-requisito regulatório)	Alta
4º	Modernização das Utilidades Industriais	2027-2029 (paralelo, pré-requisito operacional)	Alta
5º	Transformação Digital	2026-2033 (contínuo)	Média-Alta
6º	Modernização da Logística Industrial	2030-2032	Média

9.4 Matriz de Dependências e Marcos de Controle (Gate Reviews)

Cada transição de fase entre os projetos estruturantes desta Parte deve ser condicionada à aprovação formal de um marco de controle (*gate review*) pelo Comitê de Investimentos (Capítulo 24), evitando o avanço de obras sem lastro técnico ou orçamentário:

Tabela 19 - Matriz de Dependências e Marcos de Controle (Gate Reviews)

Marco (Gate)	Condição de Passagem	Projetos Afetados
Gate 1 - Aprovação do Diagnóstico Executivo	Laudo técnico de campo concluído e validado pela Engenharia Industrial	Todos os projetos (Capítulos 10 a 15)
Gate 2 - Aprovação do Projeto Básico e Orçamento	CAPEX consolidado e submetido à Diretoria Financeira (Capítulo 23)	Todos os projetos
Gate 3 - Início de Obras	Contratação concluída e fonte de recursos formalmente comprometida (Capítulo 21)	Todos os projetos
Gate 4 - Qualificação e Validação Regulatória	Certificação ANVISA/CBPF obtida ou renovada	Sólidos, Líquidos, Laboratórios, Utilidades

Marco (Gate)	Condição de Passagem	Projetos Afetados
Gate 5 - Entrada em Operação Comercial	Liberação de lote comercial pelo Controle de Qualidade	Sólidos, Líquidos

9.5 Lógica de Integração

Os projetos de Laboratórios e Utilidades Industriais são pré-requisitos técnicos e regulatórios para a operação dos Blocos de Sólidos e Líquidos - sem controle de qualidade certificado e sem utilidades industriais qualificadas (água purificada, HVAC, vapor), nenhuma planta produtiva obtém liberação de lote pela ANVISA. Por isso, seu cronograma corre em paralelo às duas primeiras linhas de produção, e não em sequência a elas.

PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DO BLOCO DE PRODUÇÃO DE SÓLIDOS

Business Case completo: o primeiro e mais prioritário projeto de modernização industrial.

10.1 Caracterização e Papel Estratégico

O Bloco de Produção de Sólidos é a unidade industrial de maior relevância estratégica da IQUEGO, voltada à produção de medicamentos sólidos - o segmento mais relevante da indústria farmacêutica mundial e que concentra a maior parte dos medicamentos distribuídos pelos programas públicos de assistência farmacêutica.

Sua recuperação é pré-condição para ampliar a participação da Companhia no fornecimento ao SUS e para estabelecer uma plataforma industrial apta a absorver novas tecnologias.

10.2 Diagnóstico Técnico (SWOT da Unidade)

Pontos Fortes: know-how histórico em formulação sólida; estrutura predial existente; localização estratégica.

Fragilidades: baixa utilização da capacidade instalada; equipamentos desatualizados; necessidade de requalificação regulatória.

Oportunidades: demanda estruturalmente crescente do SUS; possibilidade de priorização de medicamentos da RENAME 2024 de alto valor agregado.

Ameaças: obsolescência tecnológica acelerada; concorrência de fabricantes de grande escala em pregão eletrônico.

10.3 Produto Estratégico Prioritário - Modernização da Formulação de Lamivudina

Entre os medicamentos sólidos estratégicos prioritizáveis para a retomada da unidade, a formulação de Lamivudina (antirretroviral) destaca-se pela relevância epidemiológica, pela recorrência de demanda pelos programas do SUS e pela compatibilidade técnica com a capacidade histórica da unidade.

A escolha final do mix de produtos deve observar critérios técnico-regulatórios e mercadológicos objetivos: demanda do SUS, situação de registro sanitário, disponibilidade de matéria-prima, concorrência e alinhamento com a RENAME 2024.

10.4 Business Case Executivo

Resumo Executivo

Tabela 20 - Business Case Executivo - Bloco de Sólidos: Resumo Executivo

Item	Descrição
Unidade	Bloco de Produção de Sólidos
Finalidade	Produção de medicamentos sólidos para o SUS
Situação Atual	Baixa utilização; necessita modernização e requalificação regulatória
Objetivo	Recuperar, modernizar e ampliar a capacidade produtiva
Prioridade	Muito Alta
Horizonte de Implantação	Curto e médio prazo (2026-2028)
Impacto Estratégico	Muito Alto

Objetivos do Investimento: recuperar integralmente a infraestrutura da unidade; modernizar equipamentos industriais; adequar a planta às Boas Práticas de Fabricação; ampliar a flexibilidade produtiva; preparar a unidade para transferência tecnológica; ampliar a produção de medicamentos estratégicos.

Principais Entregas: infraestrutura modernizada; equipamentos atualizados; maior automação industrial; processos digitalizados; aumento de produtividade e de capacidade instalada; preparação para novos medicamentos.

Benefícios Esperados

- **Econômicos:** aumento da receita operacional; redução do custo unitário de fabricação; maior utilização da infraestrutura instalada.
- **Tecnológicos:** absorção de novas tecnologias; integração com o Centro de Pesquisa (Capítulo 16).
- **Institucionais:** fortalecimento da produção pública; ampliação da capacidade de atendimento ao SUS.
- **Sociais:** maior disponibilidade de medicamentos; geração de empregos qualificados; desenvolvimento regional.

Indicadores Estratégicos

Tabela 21 - Business Case Executivo - Bloco de Sólidos: Indicadores Estratégicos

Indicador	Meta
Disponibilidade da planta	≥ 95%
Utilização da capacidade instalada	≥ 80% (alinhado ao OE7)
Novos medicamentos produzidos	Conforme Portfólio de Produtos (Cap. 18)
Tecnologias internalizadas	Conforme Rede de Parcerias (Cap. 17)
Receita adicional	Conforme Plano Econômico-Financeiro (Cap. 23)

Cronograma Executivo Preliminar

Figura 12 - Cronograma Executivo Preliminar - Bloco de Produção de Sólidos

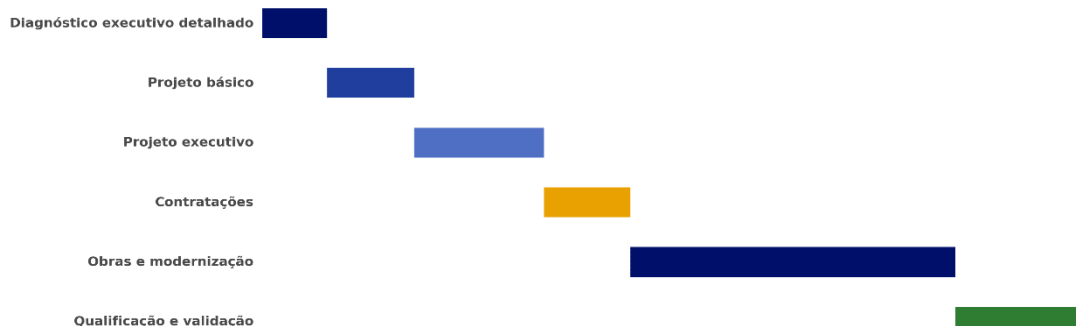


Tabela 22 - Business Case Executivo - Bloco de Sólidos: Cronograma Executivo Preliminar - Bloco de

Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 10.4.

Suporte

Etapas	Prazo
Diagnóstico executivo detalhado	3 meses
Projeto básico	4 meses
Projeto executivo	6 meses
Contratações	4 meses
Obras e modernização	12 a 18 meses
Qualificação e validação	6 meses
Entrada em operação	Após conclusão das validações

Riscos Estratégicos**Tabela 23 - Business Case Executivo - Bloco de Sólidos: Riscos Estratégicos**

Risco	Mitigação
Insuficiência de recursos	Diversificação das fontes de financiamento (Cap. 21)
Atraso em contratações	Planejamento antecipado e gestão de cronograma
Atualizações regulatórias	Acompanhamento contínuo das normas ANVISA
Obsolescência tecnológica	Especificação de equipamentos com flexibilidade para atualizações futuras

Fontes Potenciais de Recursos: recursos próprios; aportes do Estado de Goiás; linhas de crédito para modernização industrial (BNDES); recursos de inovação tecnológica (FINEP); emendas parlamentares; cooperação técnico-científica.

10.5 Conclusão Técnica

A modernização do Bloco de Produção de Sólidos deve constituir a primeira iniciativa do Plano de Transformação Industrial, por sua elevada relevância estratégica e capacidade de gerar impactos positivos sobre competitividade, inovação e geração de valor público, servindo de modelo estrutural para os demais projetos dos Capítulos 9 a 15.

PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DO BLOCO DE PRODUÇÃO DE LÍQUIDOS

Diversificação da capacidade produtiva para formulações líquidas e pediátricas.

11.1 Caracterização e Papel Estratégico

O Bloco de Produção de Líquidos compreende as linhas de xaropes, soluções e suspensões orais, segmento de forte demanda em programas de atenção básica e pediátrica do SUS. Junto ao Bloco de Sólidos, forma a base da retomada da capacidade produtiva prevista no Objetivo Estratégico OE7 do PELP 2026-2035.

11.2 Diagnóstico Técnico (por analogia ao padrão da Unidade I)

Aplicando a metodologia do Capítulo 5 e o diagnóstico qualitativo do PELP (planta com baixa utilização e equipamentos defasados, comum a todo o parque industrial), a unidade é classificada preliminarmente como Regular a Deficiente, com Prioridade II (ampliação da capacidade produtiva).

A confirmação da classificação depende de laudo técnico de campo específico, a ser realizado na fase de diagnóstico executivo (primeira etapa do cronograma abaixo), nos mesmos moldes do já realizado para o Bloco de Sólidos.

11.3 Objetivos do Investimento

Recuperar a infraestrutura civil e os sistemas de envase; modernizar equipamentos de mistura, filtração e envase líquido; adequar a unidade às Boas Práticas de Fabricação; viabilizar a produção de formulações pediátricas e de

atenção básica de alta recorrência no SUS.

11.4 Benefícios Esperados

- **Econômicos:** diversificação da receita operacional para além do Bloco de Sólidos; redução da dependência de revenda de terceiros em formulações líquidas.
- **Tecnológicos:** modernização de sistemas de envase, aplicável a futuras linhas de produtos de nicho (gel nanotecnológico, Capítulo 2.10).
- **Institucionais:** ampliação da capacidade de atendimento a programas de atenção básica e pediátrica do SUS.
- **Sociais:** maior disponibilidade regional de formulações pediátricas, segmento historicamente sensível a desabastecimento.

11.5 Cronograma Executivo Preliminar

Tabela 24 - Cronograma Executivo Preliminar - Bloco de Líquidos

Etapa	Prazo
Diagnóstico executivo detalhado	3 meses
Projeto básico e executivo	8 meses
Contratações	4 meses
Obras e modernização	12 a 16 meses
Qualificação e validação	5 meses

11.6 Riscos Estratégicos

Tabela 25 - Riscos Estratégicos - Bloco de Líquidos

Risco	Mitigação
Início condicionado à conclusão do Bloco de Sólidos (competição por recursos e equipe técnica)	Sequenciamento formal definido no Capítulo 9.3 e governança de portfólio (Capítulo 24)

Risco	Mitigação
Complexidade regulatória adicional de formulações pediátricas	Envolvimento antecipado da área regulatória e da ANVISA na fase de projeto básico
Sazonalidade de demanda por determinadas formulações líquidas	Diversificação do mix de produtos priorizado (Capítulo 18)

11.7 Indicadores Estratégicos e Fontes de Recursos

Os indicadores estratégicos (disponibilidade de planta $\geq 95\%$, utilização de capacidade $\geq 80\%$) e as fontes potenciais de recursos (recursos próprios, BNDES, FINEP, aportes estaduais) seguem o mesmo modelo estabelecido no Capítulo 10 para o Bloco de Sólidos.

PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS

O pré-requisito regulatório invisível: sem laboratórios certificados, nenhum lote é liberado.

12.1 Caracterização e Papel Estratégico

Os laboratórios de Controle de Qualidade, Desenvolvimento Analítico, Microbiologia e Estabilidade são pré-requisito regulatório para a liberação de lotes de qualquer produto industrializado pela IQUEGO. Sem essa unidade certificada, nenhum dos projetos de produção (Capítulos 10 e 11) pode operar comercialmente.

12.2 Diagnóstico Técnico

Classificação preliminar Deficiente, Prioridade I (segurança, exigências regulatórias e continuidade operacional) - a mais alta da matriz de priorização do Capítulo 5, dado seu caráter de pré-requisito para as demais unidades produtivas.

12.3 Objetivos do Investimento

Modernizar equipamentos analíticos e microbiológicos; qualificar sistemas de água purificada e climatização laboratorial; obter/renovar certificações CBPF/ANVISA (meta vinculada ao Objetivo Estratégico OE13 do PELP); estruturar capacidade de desenvolvimento analítico compatível com o Centro de PD&I (Capítulo 16).

12.4 Benefícios Esperados

- **Econômicos:** redução do tempo médio de liberação de lote, com impacto direto sobre o ciclo de caixa dos Blocos de Sólidos e Líquidos.
- **Tecnológicos:** capacidade analítica própria compatível com o

desenvolvimento de novos produtos (Capítulo 18) e com o Centro de PD&I (Capítulo 16).

- **Institucionais:** manutenção e ampliação das certificações CBPF/ANVISA, condição de existência legal para toda a operação industrial.
- **Sociais:** garantia de qualidade e segurança dos medicamentos entregues à população atendida pelo SUS.

12.5 Cronograma Executivo Preliminar

Tabela 26 - Cronograma Executivo Preliminar - Laboratórios

Etapa	Prazo
Diagnóstico executivo detalhado	2 meses
Projeto básico e executivo	5 meses
Contratações	3 meses
Obras e modernização	8 a 12 meses
Qualificação e validação	6 meses

12.6 Riscos Estratégicos

Tabela 27 - Riscos Estratégicos - Laboratórios

Risco	Mitigação
Atraso neste projeto paralisa a entrada em operação dos Blocos de Sólidos e Líquidos (Gate 4, Capítulo 9.4)	Tratamento como Prioridade I com acompanhamento mensal pelo Comitê de Investimentos (Capítulo 24)
Perda ou não renovação de certificação CBPF/ANVISA	Cronograma de auditoria interna antecipado à visita regulatória
Escassez de profissionais qualificados em controle analítico farmacêutico	Plano de Cargos e Carreiras (OE4) com foco em retenção técnica especializada

12.7 Indicadores Estratégicos

Índice de conformidade regulatória; tempo médio de liberação de lote; número de certificações CBPF/ANVISA obtidas (OE13); número de ensaios

analíticos internalizados.

PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DAS UTILIDADES INDUSTRIAIS

A espinha dorsal operacional - água, energia, HVAC - que sustenta toda a planta industrial.

13.1 Caracterização e Papel Estratégico

O sistema de Utilidades Industriais - água purificada, HVAC, ar comprimido, vapor e energia - é a espinha dorsal operacional de toda planta farmacêutica. Assim como os Laboratórios, constitui pré-requisito técnico para a operação dos Blocos de Sólidos e Líquidos.

13.2 Diagnóstico Técnico

Classificação preliminar Regular a Deficiente, Prioridade I, em razão de seu impacto direto sobre a conformidade regulatória e a continuidade operacional de toda a planta.

13.3 Objetivos do Investimento

Modernizar o sistema de geração e distribuição de água purificada; atualizar sistemas de climatização (HVAC) para as áreas classificadas; adequar geração de vapor e ar comprimido; avaliar oportunidades de eficiência energética e fontes renováveis (energia solar), alinhadas à dimensão ambiental identificada na análise PESTEL (Capítulo 2).

13.4 Benefícios Esperados

- **Econômicos:** redução de custo operacional via eficiência energética e hídrica; menor risco de paradas não programadas.
- **Tecnológicos:** sistemas de utilidades qualificados como plataforma habilitante para automação industrial (Capítulo 14).
- **Institucionais:** conformidade contínua com exigências ambientais e regulatórias crescentes.
- **Sociais/ESG:** redução de pegada de carbono e de consumo hídrico, alinhada à Agenda 2030 e aos ODS (Capítulo 24).

13.5 Cronograma Executivo Preliminar

Tabela 28 - Cronograma Executivo Preliminar - Utilidades Industriais

Etapas	Prazo
Diagnóstico executivo detalhado	2 meses
Projeto básico e executivo	5 meses
Contratações	3 meses
Obras e modernização	10 a 14 meses
Qualificação e validação	4 meses

13.6 Riscos Estratégicos

Tabela 29 - Riscos Estratégicos - Utilidades Industriais

Risco	Mitigação
Indisponibilidade de utilidades paralisa simultaneamente Sólidos e Líquidos	Tratamento como Prioridade I paralela, com redundância mínima especificada em projeto básico
Custo de energia e água acima do projetado	Avaliação de fontes renováveis (energia solar) já em análise institucional
Interdependência com o cronograma dos Blocos de Sólidos e Líquidos	Gestão de portfólio integrada via Gate Reviews (Capítulo 9.4)

13.7 Indicadores Estratégicos

Disponibilidade dos sistemas de utilidades ($\geq 98\%$); consumo de água e energia por unidade produzida; conformidade com parâmetros ambientais.

PROJETO ESTRATÉGICO: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O projeto transversal que integra produção, qualidade, comercial e RH em uma base de dados única.

14.1 Caracterização e Papel Estratégico

Conforme diagnosticado no Capítulo 7, os sistemas internos da IQUEGO (financeiro, contábil, produção, RH) operam de forma desintegrada. O Projeto de Transformação Digital é transversal a toda a Companhia e viabiliza o Objetivo Estratégico OE11 (ERP corporativo até 2033) e o OE8 (três pilotos de Indústria 4.0 até 2030).

14.2 Objetivos do Investimento

Implantar ERP corporativo integrando produção, qualidade, financeiro, comercial e RH; implantar sistemas de rastreabilidade eletrônica de lote; pilotar soluções de automação industrial (robótica, IoT) nas linhas modernizadas de Sólidos e Líquidos; integrar dados comerciais em CRM voltado a gestores públicos (Capítulo 19).

14.3 Benefícios Esperados

- **Econômicos:** redução de custos administrativos por eliminação de retrabalho entre sistemas desconectados; melhoria da acuracidade orçamentária.
- **Tecnológicos:** base de dados unificada, pré-requisito para inteligência artificial aplicada à produção e ao Centro de PD&I (Capítulo 16).
- **Institucionais:** maior transparência e auditabilidade das operações perante o TCE-GO e a CGE-GO.
- **Sociais:** maior agilidade na resposta a demandas públicas e

judicializadas (Capítulo 2.1).

14.4 Cronograma Executivo Preliminar

Tabela 30 - Cronograma Executivo Preliminar - Transformação Digital

Etapa	Prazo
Diagnóstico de sistemas e seleção de fornecedor de ERP	6 meses
Implantação de módulos financeiro e de produção	12 meses
Implantação de módulos comercial, qualidade e RH	12 meses
Pilotos de Indústria 4.0 (3 iniciativas)	2026-2030 (contínuo)
Integração plena e estabilização	2033

14.5 Riscos Estratégicos

Tabela 31 - Riscos Estratégicos - Transformação Digital

Risco	Mitigação
Resistência interna à mudança de processos	Plano de gestão de mudança e capacitação vinculado ao Plano de Cargos e Carreiras (OE4)
Atraso ou descontinuidade do fornecedor de ERP	Cláusulas contratuais de continuidade e governança de fornecedores
Migração de dados legados incompleta ou inconsistente	Auditoria de dados prévia à migração, com plano de saneamento cadastral

14.6 Indicadores Estratégicos

Percentual de processos-chave padronizados (meta OE6: 100% até 2028); percentual de módulos ERP implantados; número de pilotos de Indústria 4.0 concluídos (meta OE8: 3 até 2030).

PROJETO ESTRATÉGICO: MODERNIZAÇÃO DA LOGÍSTICA INDUSTRIAL

Capitalizando a posição geográfica central da IQUEGO como plataforma logística regional.

15.1 Caracterização e Papel Estratégico

A unidade de Logística Industrial (almoxarifado, armazenagem, expedição) deve capitalizar a localização geográfica central da IQUEGO no território nacional - um dos diferenciais competitivos identificados no Capítulo 2 - para operar como plataforma logística regional de distribuição de medicamentos ao SUS.

15.2 Diagnóstico Técnico

Classificação preliminar Regular, Prioridade III (modernização tecnológica), inferior às unidades de Sólidos, Líquidos, Laboratórios e Utilidades por não constituir pré-requisito regulatório direto, embora seja relevante para a eficiência comercial.

15.3 Objetivos do Investimento

Modernizar sistemas de armazenagem e controle de estoque (integrado ao ERP do Capítulo 14); adequar a cadeia de frio para produtos termolábeis; estruturar capacidade de distribuição regional que aproveite a posição central do Estado de Goiás.

15.4 Benefícios Esperados

- **Econômicos:** redução de perdas por ruptura de cadeia de frio e por

acuracidade insuficiente de estoque.

- **Tecnológicos:** integração plena com o ERP corporativo (Capítulo 14), habilitando rastreabilidade ponta a ponta.
- **Institucionais:** consolidação da IQUEGO como plataforma logística regional para distribuição pública de medicamentos.
- **Sociais:** maior capilaridade e confiabilidade na entrega de medicamentos a municípios do Centro-Oeste.

15.5 Cronograma Executivo Preliminar

Tabela 32 - Cronograma Executivo Preliminar - Logística Industrial

Etapa	Prazo
Diagnóstico executivo detalhado	2 meses
Projeto básico e executivo	4 meses
Contratações	3 meses
Implantação	8 a 10 meses

15.6 Riscos Estratégicos

Tabela 33 - Riscos Estratégicos - Logística Industrial

Risco	Mitigação
Baixa prioridade relativa pode postergar investimento além do necessário	Acompanhamento no painel de indicadores comerciais (Capítulo 19.7)
Falha de cadeia de frio compromete produtos termolábeis já em produção	Especificação de redundância mínima em projeto básico

15.7 Indicadores Estratégicos

Acuracidade de estoque; tempo médio de expedição; abrangência geográfica de distribuição direta.

CENTRO DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

O modelo institucional, as modalidades de parceria e a governança de propriedade intelectual do futuro Centro de PD&I.

16.1 Justificativa

O diagnóstico do Capítulo 7 classifica a Capacidade Tecnológica da IQUEGO no Nível 1 (Inicial) do Modelo de Maturidade Institucional - a maior lacuna entre todas as dimensões avaliadas. O Objetivo Estratégico OE3 do PELP 2026-2035 estabelece a meta de implantar laboratório de PD&I até 2030, gerando dois projetos anuais de inovação com parceiros e centros de pesquisa.

16.2 Modelo Institucional de Referência

O Centro de PD&I da IQUEGO deve ser estruturado em compatibilidade com o ecossistema nacional de ciência, tecnologia e inovação industrial, articulando-se com:

- **Institutos SENAI de Inovação e de Tecnologia**, para desenvolvimento aplicado e prototipagem industrial;
- **EMBRAPPI**, como mecanismo de cofinanciamento de projetos de PD&I orientados a resultado, sob a Lei 13.243/2016 (Marco Legal de CT&I);
- **FINEP**, como fonte de financiamento de infraestrutura científica e de projetos de inovação;
- **ICTs e universidades** - UFG, UEG e PUC Goiás, já em cooperação ativa no desenvolvimento do Gel Nanotecnológico -, para pesquisa aplicada e formação de recursos humanos especializados;
- **MCTI e Ministério da Saúde**, para alinhamento a editais e políticas nacionais de inovação em saúde.

16.3 Modalidades de Parceria Aplicáveis

Tabela 34 - Modalidades de Parceria Aplicáveis ao Centro de PD&I

Modalidade	Aplicação	Instrumento Legal	Parceiros Potenciais
PDP - Parceria de Desenvolvimento Produtivo	Cannabis medicinal (prioritária)	Portaria GM/MS 2.531/2014	Empresas privadas com tecnologia, Fiocruz
Transferência Tecnológica via ICT	Cannabis medicinal; glicosímetro (eletrônica)	Lei 13.243/2016	UFG, PUC Goiás
Convênio de PD&I em Saúde	Cannabis medicinal; repelente (formulação)	Decreto 9.283/2018	Ministério da Saúde, DECIT, CNPq, FAPEG
Licenciamento de Produto	Glicosímetro (tecnologia pronta)	Lei de Propriedade Industrial	Fabricantes nacionais de dispositivos

16.4 Linhas Prioritárias de Pesquisa

Formulações sólidas e líquidas de medicamentos da RENAME 2024 priorizados por valor agregado e relevância epidemiológica (Capítulo 2); desenvolvimento de formulações de cannabis medicinal para fornecimento judicial estruturado; nanotecnologia farmacêutica (em continuidade ao projeto com a UFG); sensores digitais aplicados ao monitoramento de doenças crônicas (linha de glicosímetros).

16.5 Propriedade Intelectual, Patentes e Spin-offs

A geração de propriedade intelectual em parceria com ICTs e universidades é regida pelo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016) e pela Lei de Propriedade Industrial (Lei 9.279/1996), que autorizam expressamente a cotitularidade de patentes entre a IQUEGO e seus parceiros de pesquisa e o compartilhamento de royalties decorrentes de licenciamento.

Como sociedade de economia mista, a IQUEGO deve formalizar, em cada acordo de PD&I firmado sob os instrumentos do Capítulo 16.3, cláusulas

específicas de titularidade, exploração comercial e repartição de resultados - condição de segurança jurídica para atrair parceiros privados de maior porte tecnológico.

O modelo de *spin-off* - criação de empresas de base tecnológica a partir de pesquisa desenvolvida com o Centro de PD&I - constitui rota adicional de exploração de propriedade intelectual, especialmente para tecnologias de menor aderência direta ao portfólio farmacêutico da Companhia (por exemplo, aplicações correlatas da plataforma de nanotecnologia).

Essa modalidade deve ser avaliada caso a caso pela Superintendência de PD&I e Inovação, observando os limites de participação societária aplicáveis a empresas estatais sob a Lei 13.303/2016.

16.6 Governança e Indicadores

O Centro de PD&I reporta-se à Superintendência de PD&I e Inovação, já prevista na estrutura de governança do PELP 2026-2035 (Capítulo 24), com meta de dois projetos anuais de inovação com parceiros (OE3) e articulação com o pipeline de transferência de tecnologia detalhado no Capítulo 17.

REDE DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

O pipeline de transferência de tecnologia lido pela lente do TRL, e o roadmap tecnológico da década.

17.1 Objetivo

Consolidar a rede de parcerias que sustenta tanto a produção industrial (Capítulos 9 a 15) quanto a inovação (Capítulo 16), com foco na internalização de tecnologias de alto impacto para o portfólio da Companhia.

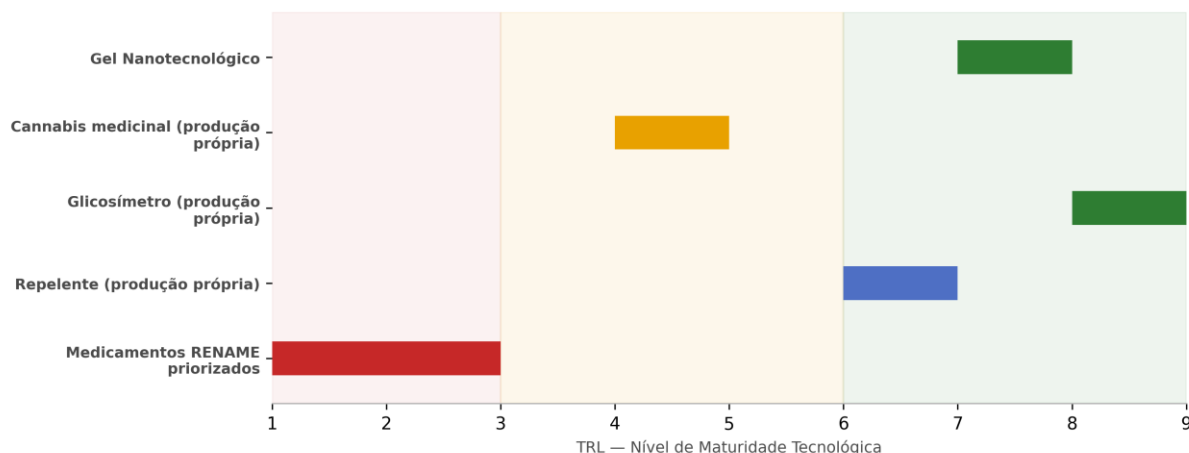
17.2 Metas Estratégicas

O PELP 2026-2035 estabelece duas metas diretamente relacionadas: OE9 - firmar cinco novas parcerias de fomento até 2028, priorizando medicamentos de alta demanda e valor agregado; e OE10 - estabelecer quatro novos acordos de transferência de tecnologia (PDPs) até 2030, priorizando medicamentos de alto impacto.

17.3 Pipeline de Transferência de Tecnologia e Maturidade Tecnológica (TRL)

A escala de Nível de Maturidade Tecnológica (Technology Readiness Level - TRL, 1 a 9) qualifica objetivamente o estágio de cada item do pipeline, da pesquisa básica (TRL 1-3) ao produto comercialmente validado em ambiente real (TRL 9). Essa leitura evita tratar projetos em estágios muito distintos de maturação sob o mesmo horizonte de prazo:

Figura 13 - Nível de Maturidade Tecnológica (TRL) do Pipeline de Transferência



Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 17.3.

LEITURA

EXECUTIVA

O Gel Nanotecnológico e o Glicosímetro estão na fronteira da maturidade comercial (TRL 7-9); os medicamentos RENAME priorizados ainda estão na fase inicial de seleção (TRL 1-3), com maior horizonte de maturação.

Tabela 35 - Pipeline de Transferência de Tecnologia e Maturidade Tecnológica (TRL) - Dados de Suporte

Produto/Tecnologia	Fase Atual	TRL Estimado	Parceiro	Prazo Estimado
Gel Nanotecnológico	Desenvolvimento, aguardando registro ANVISA	TRL 7-8 (protótipo validado, em processo de registro)	UFG	Lançamento 2027
Cannabis medicinal (produção própria)	Estruturação de núcleo técnico-regulatório	TRL 4-5 (validação em ambiente relevante)	A definir	Produção iniciada em 36-48 meses
Glicosímetro (produção própria)	Avaliação de licenciamento	TRL 8-9 (tecnologia de terceiros já comercialmente madura)	HMD	4 anos
Repelente (produção própria)	Avaliação de convênio de P&D	TRL 6-7 (produto existente, adaptação de processo)	UFG/Fiocruz	4 anos

Produto/Tecnologia	Fase Atual	TRL Estimado	Parceiro	Prazo Estimado
produtivo)				
Medicamentos RENAME priorizados (Cap. 18)	A iniciar	TRL 1-3 (fase de priorização e seleção)	Fiocruz, laboratórios oficiais congêneres	A definir por produto

17.4 Roadmap Tecnológico 2026-2035

A leitura conjunta do TRL e do prazo estimado de cada item do pipeline permite consolidar um roadmap tecnológico de referência para a década, a ser revisado anualmente pela Superintendência de PD&I e Inovação (Capítulo 16.6):

Figura 14 - Roadmap Tecnológico 2026-2035



Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 17.4.

Tabela 36 - Roadmap Tecnológico 2026-2035 - Dados de Suporte

Horizonte	Marco Tecnológico Esperado
2026-2027	Registro ANVISA e lançamento comercial do Gel Nanotecnológico IQUEGO/UFG (TRL 8-9)
2027-2029	Estruturação regulatória e início de produção própria de cannabis medicinal (avanço de TRL 4-5 para TRL 7-8)
2028-2030	Maturação dos acordos para glicosímetro e repelente rumo à produção própria (TRL 8-9)
2028-2033	Início dos primeiros projetos de PD&I sobre medicamentos RENAME priorizados (avanço de TRL 1-3 para TRL 4-6)

Horizonte	Marco Tecnológico Esperado
2030-2035	Consolidação de ao menos quatro acordos de transferência de tecnologia (OE10) com produção própria em escala

17.5 Articulação Institucional

A execução deste capítulo depende da interlocução institucional detalhada no Plano Comercial (Capítulo 19) junto ao Ministério da Saúde, à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação e do CEIS (SECTICS/MS), à Fiocruz e ao CONASEMS - ampliando a inserção da IQUEGO em programas federais de fomento à industrialização da saúde.

PORTFÓLIO DE PRODUTOS

O portfólio atual, os critérios de priorização de novos produtos e o roteiro de evolução até 2035.

18.1 Portfólio Atual

Tabela 37 - Portfólio Atual

Produto	Situação	Modelo Comercial Atual
Repelente Propfilm LP® (DEET 8,5%)	Comercializado	Revenda via parceiro
Glicosímetro / tiras reagentes	Comercializado	Revenda via parceiro
Cannabis medicinal (CBD)	Estruturação regulatória	A estruturar
Gel Nanotecnológico IQUEGO/UFG	Em desenvolvimento	Produção própria (pós-registro, 2027)

18.2 Critérios de Priorização de Novos Produtos

A expansão do portfólio observa o Objetivo Estratégico OE2 (lançar cinco novos produtos regulamentados - retrovirais, canabinóides, IFAs e afins - até 2035) e utiliza como funil de priorização o Levantamento Técnico-Comercial dos 100 medicamentos de maior valor agregado adquiridos pelo SUS (RENAME 2024), aplicando quatro critérios: impacto orçamentário; complexidade terapêutica; inovação tecnológica; e relevância epidemiológica (oncologia, doenças inflamatórias crônicas, HIV, hepatites virais, tuberculose, doenças raras).

18.3 Segmentos Terapêuticos Priorizáveis

Com base no levantamento RENAME 2024: imunobiológicos e agentes biológicos (segmento de maior impacto financeiro unitário do SUS); antirretrovirais (aderente à capacidade histórica do Bloco de Sólidos - ver Lamivudina, Capítulo 10); medicamentos para doenças crônicas não transmissíveis (aderente à linha de

glicosímetros); e cannabis medicinal para dor crônica, epilepsias refratárias e cuidados paliativos.

18.4 Roteiro de Evolução do Portfólio

Tabela 38 - Roteiro de Evolução do Portfólio

Horizonte	Marco
0-12 meses	Consolidação regulatória do repelente e do glicosímetro; estruturação técnico-regulatória da cannabis medicinal
12-24 meses	Registro do Gel Nanotecnológico; certificação de linha de glicosímetro para programas nacionais do SUS
24-48 meses	Início de produção própria (pós-PDP) de ao menos um produto do portfólio atual
Até 2030	Início de produção de cannabis medicinal
Até 2035	Cinco novos produtos regulamentados lançados (OE2), priorizados pelo funil RENAME 2024

18.5 Prestação de Serviços Institucionais (Modalidades A e B)

O Plano de Reestruturação e Expansão da IQUEGO (Plano nº 2/2024, IQUEGO/PRESI-18511) identifica a prestação de serviços institucionais de saúde pública como via de geração de receita própria imediata — viável já na Fase 1, sem depender da reativação das linhas produtivas (Capítulos 9 a 15) nem da maturação das parcerias de transferência de tecnologia (Capítulo 17).

Este Plano de Negócios incorpora essa linha ao portfólio da Companhia, com fundamento nos arts. 1º, §1º, 3º e 27 a 31 da Lei nº 13.303/2016, no art. 75, VI, e no art. 74, II, da Lei nº 14.133/2021, no art. 4º do Estatuto Social da IQUEGO e na RDC ANVISA nº 430/2020.

- **Modalidade A — Fornecimento Direto com Serviços Integrados:**

aplicável a produtos do próprio portfólio da IQUEGO (glicosímetro, tiras reagentes). A Companhia fatura o produto e, adicionalmente, os serviços integrados vinculados ao seu uso — capacitação de equipes da Atenção Primária à Saúde, apoio técnico a campanhas e mutirões, e monitoramento de indicadores de cobertura e resultado.

- **Modalidade B — Prestação de Serviços com Fabricante Parceiro:**

aplicável a insumos e medicamentos que a IQUEGO não fabrica nem comercializa. A venda ocorre diretamente entre o fabricante parceiro e o ente público, com nota fiscal do produto emitida pelo fabricante; a IQUEGO não compra, não revende e não assume risco de estoque do produto de terceiro, faturando exclusivamente pelos serviços prestados — logística, armazenagem, rastreabilidade sanitária, farmacovigilância, capacitação e monitoramento.

O catálogo de serviços institucionais ofertáveis inclui:

Tabela 39 — Catálogo de Serviços Institucionais (Modalidades A e B)

Serviço	Modalidade
Programas de rastreamento e monitoramento de doenças crônicas (campanhas de glicemia, hipertensão, dislipidemias)	A
Logística, armazenamento e rastreabilidade sanitária de medicamentos e insumos de fabricantes parceiros	B
Farmacovigilância e controle sanitário operacional	B
Capacitação de equipes de saúde e coordenação de mutirões	A e B
Gestão de dados epidemiológicos e relatórios técnicos	A e B
Serviços analíticos e de controle de qualidade para terceiros (Centro Analítico)	A
Operação de plataforma de distribuição de insumos estratégicos ao SUS	B

Essa linha de receita deve ser tratada, no Plano Comercial (Capítulo 19) e no Plano Econômico-Financeiro (Capítulo 23), como complementar — e não substituta — às metas de receita própria industrial do Objetivo Estratégico OE1: sua principal contribuição é reduzir a dependência de subvenção no intervalo 2026-2028, antes da entrada em operação do Bloco de Sólidos (Capítulo 10).

PLANO COMERCIAL

Da migração para contratação direta ao funil comercial: como a IQUEGO vai vender mais e melhor.

19.1 Diagnóstico-Base

Este capítulo parte diretamente do Diagnóstico Comercial (Capítulo 6): taxa de vitória de 48,7% em licitações, concentrada em nichos de baixo valor, e dependência excessiva do pregão eletrônico - modalidade estruturalmente desfavorável à IQUEGO frente a concorrentes de grande escala.

19.2 Eixo 1 - Migração para Contratação Direta

Priorizar a prerrogativa legal de dispensa de licitação como laboratório oficial; realizar rodada de apresentações institucionais aos maiores municípios goianos, com foco em produto, preço, prazo e prerrogativa de contratação direta; assinar os primeiros contratos de fornecimento direto priorizando municípios com maior prevalência epidemiológica aderente ao portfólio (diabetes, arboviroses).

19.3 Eixo 2 - Reconstrução da Marca e Comunicação Institucional

Estruturar comunicação institucional com narrativa de soberania sanitária, produção nacional e acesso universal à saúde; modernizar identidade visual e presença digital; mapear influenciadores-chave (prescritores, farmacêuticos, gestores públicos); estabelecer métricas de reputação institucional (*brand health*, NPS).

19.4 Eixo 3 - Estruturação Comercial com Inteligência de Mercado

Criar célula de inteligência de mercado, com monitoramento do PNCP, Vigitel, painéis epidemiológicos e legislação ANVISA; desenvolver CRM focado em gestores públicos, mapeando contatos de secretários municipais e estaduais e compradores do SUS; implementar *Account-Based Selling* para os municípios prioritários de Goiás; estabelecer metas de vendas trimestrais por produto e por canal (dispensa, ata, contrato direto).

19.5 Eixo 4 - Lobby Técnico e Inserção em Programas Federais

Inserir representação da IQUEGO em fóruns do CONASS e CONASEMS; apresentar portfólio ao Ministério da Saúde com foco em Doenças Crônicas Não Transmissíveis e atenção primária; buscar inclusão em programas federais (Farmácia Popular, Programa Nacional de Controle de Arboviroses); ampliar participação em fóruns nacionais de saúde (meta OE12: 10 fóruns até 2030).

19.6 Pricing Institucional e Market Access

A precificação de medicamentos no mercado público brasileiro não segue lógica de mercado privado: preços de venda ao setor público são limitados pelo Preço Máximo de Venda ao Governo (PMVG), fixado pela Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED/ANVISA), e a contratação direta por dispensa exige que o preço praticado pela IQUEGO seja compatível com os parâmetros de mercado registrados no Banco de Preços em Saúde e no Painel de Preços do governo federal.

A estratégia de *pricing* institucional da Companhia deve, portanto,

observar três parâmetros simultâneos: a) teto regulatório do PMVG; b) preço médio praticado por laboratórios oficiais congêneres em contratações diretas recentes (Capítulo 2.3); e c) sustentabilidade de margem frente à estrutura de custos industriais diagnosticada no Capítulo 8.

O acesso a mercado (*market access*) institucional depende adicionalmente do cadastro atualizado em sistemas de compras públicas - Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e sistemas estaduais correlatos -, pré-requisito técnico tratado como marco crítico de curto prazo no Capítulo 22.2.

19.7 Funil Comercial - Metodologia e Estágios

A estruturação da célula de inteligência de mercado (Eixo 3) deve operar sobre um funil comercial formal, com estágios e critérios de avanço definidos, permitindo à Diretoria Comercial acompanhar a conversão de oportunidades mapeadas em contratos assinados - hoje inexistente na ausência de CRM estruturado (Capítulo 6.4):

Figura 15 - Funil Comercial da IQUEGO



Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 19.7.

Tabela 40 - Funil Comercial - Estágios e Critérios de Avanço - Dados de Suporte

Estágio	Critério de Avanço	Responsável
1. Mapeamento	Oportunidade identificada no PNCP, sistemas estaduais ou por prevalência epidemiológica aderente ao portfólio	Célula de Inteligência de Mercado
2. Qualificação	Confirmação de aderência técnica do portfólio e elegibilidade para contratação direta por dispensa	Diretoria Comercial
3. Proposta Técnica e Comercial	Elaboração de proposta compatível com o teto PMVG e a estrutura de custos (Capítulo 19.6)	Diretoria Comercial / Diretoria Industrial
4. Negociação Institucional	Alinhamento com gestor público quanto a prazo, volume e condições de fornecimento	Diretoria Comercial
5. Contrato Assinado	Contrato de fornecimento direto formalizado	Diretoria Comercial / Jurídico

A apuração de taxas de conversão entre estágios deve ser incorporada aos Indicadores Comerciais (Capítulo 19.10) assim que o CRM estiver operacional, permitindo substituir a atual lógica de acompanhamento por processo licitatório individual (Capítulo 6.1) por um funil de gestão comercial contínua.

19.8 Plano de Expansão Geográfica

A expansão comercial da IQUEGO segue lógica de círculos concêntricos, capitalizando a posição central da Companhia no território nacional (Capítulo 2.1) e priorizando mercados de maior familiaridade institucional antes da expansão nacional plena:

Tabela 41 - Plano de Expansão Geográfica

Fase	Abrangência Geográfica	Racional
Fase 1 (0-24 meses)	Municípios goianos de maior porte e prevalência epidemiológica aderente ao portfólio	Menor custo de relacionamento institucional; base de credibilidade local
Fase 2 (24-48 meses)	Estados da Região Centro-Oeste (Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal)	Aproveitamento da exclusividade regional como único LFO do Centro-Oeste
Fase 3 (a partir de 48 meses)	Programas federais e demais estados via Ministério da Saúde e CONASS/CONASEMS	Escala nacional condicionada à maturidade dos Eixos 1 a 4 e à capacidade produtiva (Capítulos 9 a 15)

19.9 Argumentos Institucionais Centrais

Cinco argumentos sustentam a comunicação comercial da IQUEGO junto a gestores públicos: soberania sanitária; desenvolvimento regional (cada real investido gera emprego e renda em Goiás); eficiência no uso de recursos públicos (dispensa elimina custos administrativos de pregão); acesso universal à saúde (lucro reinvestido na saúde pública); e segurança de abastecimento frente à volatilidade de fornecedores privados.

19.10 Indicadores Comerciais

Percentual de receita própria sobre receita total (linha de base do Capítulo 8: 4,2% a 8,7% em 2025; meta OE1: +30% até 2030); número de contratos diretos assinados por dispensa; número de estados com contratos ativos (meta: 10+ até 36 meses); taxa de participação em oportunidades mapeadas (linha de base: 79,1%); taxa de conversão por estágio do funil comercial (Capítulo 19.7), a partir da operacionalização do CRM.

PLANO DE INVESTIMENTOS

A carteira de investimentos consolidada e sua priorização por impacto e esforço de implementação.

20.1 Estrutura do Plano

Este capítulo consolida os investimentos identificados nos Projetos Estratégicos dos Capítulos 10 a 15 e no Centro de PD&I (Capítulo 16), organizados segundo a Matriz de Priorização do Capítulo 5.

20.2 Categorias de Investimento por Projeto

Tabela 42 - Categorias de Investimento por Projeto

Projeto	Categoria Principal	Prioridade
Bloco de Produção de Sólidos	Obras civis, equipamentos, automação, qualificação/validação	I
Laboratórios	Equipamentos analíticos, sistemas de água purificada, certificação	I
Utilidades Industriais	Sistemas de água, HVAC, vapor, energia	I
Bloco de Produção de Líquidos	Obras civis, equipamentos de envase	II
Centro de PD&I	Infraestrutura científica, equipamentos de bancada, capital humano	II
Transformação Digital	ERP, automação, sistemas digitais	III
Logística Industrial	Sistemas de armazenagem, cadeia de frio	III

20.3 Metodologia de Consolidação de Valores

Os valores de CAPEX e OPEX de cada projeto serão consolidados a partir dos diagnósticos executivos detalhados (primeira etapa do cronograma de cada Capítulo 10 a 16), que produzirão orçamentos com precisão de projeto básico.

Este Plano de Negócios estabelece a estrutura, a priorização e o sequenciamento dos investimentos; os valores absolutos serão incorporados a esta seção à medida que os diagnósticos executivos forem concluídos, sem prejuízo do início imediato das etapas de diagnóstico previstas em cada cronograma.

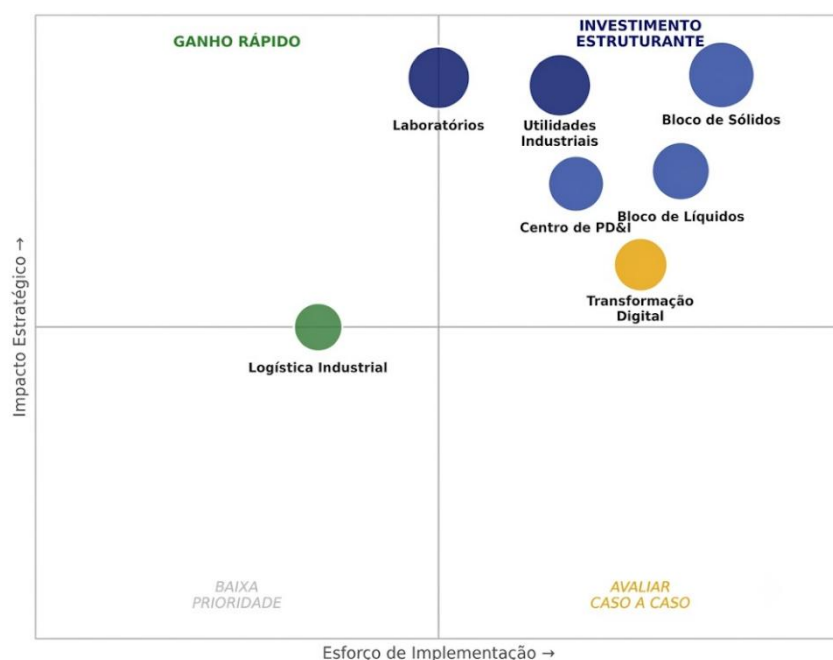
20.4 Critérios de Alocação

A alocação de recursos entre projetos observa: a) prioridade regulatória e de continuidade operacional (Laboratórios e Utilidades antes da plena operação de Sólidos e Líquidos); b) retorno esperado sobre receita própria (alinhado à meta OE1); e c) disponibilidade de fontes de financiamento específicas por categoria (Capítulo 21).

20.5 Matriz de Priorização Multicritério (Impacto × Esforço)

Complementando a Matriz de Priorização por conformidade regulatória do Capítulo 5.4, a carteira de investimentos é posicionada segundo impacto estratégico (receita, conformidade e valor institucional gerados) e esforço de implementação (complexidade técnica, prazo e dependências), orientando a sequência de decisão do Comitê de Investimentos (Capítulo 24):

Figura 16 - Matriz de Priorização Multicritério (Impacto × Esforço)



Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 20.5.

LEITURA EXECUTIVA

Laboratórios e Utilidades Industriais combinam o maior impacto com esforço moderado - por isso são tratados como prioridade imediata, à frente até do Bloco de Sólidos em termos de urgência de decisão.

Tabela 43 - Matriz de Priorização Multicritério - Dados de Suporte

Projeto	Impacto Estratégico	Esforço de Implementação	Quadrante
Laboratórios	Muito Alto - pré-requisito para toda a operação produtiva	Médio	Prioridade Imediata (alto impacto, esforço moderado)
Utilidades Industriais	Muito Alto - pré-requisito para toda a operação produtiva	Médio-Alto	Prioridade Imediata
Bloco de Produção de Sólidos	Muito Alto - maior potencial de receita própria	Alto	Investimento Estruturante (alto impacto, alto esforço, execução planejada)
Bloco de Produção de	Alto - diversificação de	Alto	Investimento

Projeto	Impacto Estratégico	Esforço de Implementação	Quadrante
Líquidos	receita		Estruturante
Centro de PD&I	Alto - fecha a maior lacuna de maturidade (Capítulo 7)	Médio-Alto	Investimento Estruturante
Transformação Digital	Médio-Alto - habilitador transversal	Alto (execução plurianual)	Investimento Contínuo (impacto crescente ao longo do tempo)
Logística Industrial	Médio - eficiência comercial	Baixo-Médio	Ganho Rápido (impacto moderado, esforço menor)

PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

As fontes de financiamento e a estratégia de diversificação de recursos para os projetos estruturantes.

21.1 Diagnóstico de Capacidade de Autofinanciamento

Conforme detalhado no Diagnóstico Econômico-Financeiro (Capítulo 8), a capacidade de autofinanciamento da IQUEGO com recursos próprios é limitada, reforçando a centralidade de fontes externas de financiamento para a execução do Plano de Investimentos (Capítulo 20).

21.2 Fontes de Recursos por Categoria

Tabela 44 - Fontes de Recursos por Categoria

Fonte	Categoria de Investimento Aderente	Instrumento
BNDES	Modernização industrial (Sólidos, Líquidos, Utilidades)	Linhas de crédito para modernização industrial
FINEP	Infraestrutura científica e Centro de PD&I	Financiamento de inovação e pesquisa
Ministério da Saúde	Portfólio, PDPs, produção pública	Programas de fortalecimento da produção pública
MCTI	Centro de PD&I, transformação digital	Programas de nacionalização tecnológica
Governo do Estado de Goiás	Investimentos estruturantes gerais	Aportes de capital, emendas
Emendas Parlamentares	Projetos industriais específicos	Repasses federais/estaduais
Recursos Próprios	Contrapartidas e manutenção corrente	Receita própria (Cap. 19)

21.3 Estratégia de Diversificação

Nenhum projeto estruturante deste Plano deve depender de fonte única

de financiamento - princípio que mitiga o risco de "insuficiência de recursos" identificado na matriz de riscos do Bloco de Sólidos (Capítulo 10) e replicável aos demais projetos industriais.

21.4 Requisitos de Governança para Captação

A captação de recursos externos (BNDES, FINEP, emendas) exige aderência aos requisitos de governança da Lei 13.303/2016 e do modelo de governança corporativa ISO 37000 (meta OE5, detalhada no Capítulo 24) - pré-requisito frequentemente exigido por agências de fomento para liberação de financiamento a empresas estatais.

CRONOGRAMA EXECUTIVO CONSOLIDADO

O cronograma executivo consolidado - do roadmap decenal aos marcos críticos dos primeiros 24 meses.

22.1 Roadmap Decenal 2026-2035

Consolidando os cronogramas dos Capítulos 10 a 21 com o Roadmap Estratégico do PELP 2026-2035:

Figura 17 - Roadmap Decenal 2026-2035 - Marcos Consolidados



Fonte: Elaboração própria, a partir do PELP 2026-2035 e dos Capítulos 10 a 21.

Tabela 45 - Roadmap Decenal 2026-2035 - Dados de Suporte

Ano	Marcos Consolidados
2026	Início do diagnóstico executivo de Sólidos, Laboratórios e Utilidades; implantação do plano de cargos e salários (OE4); início da implantação da governança ISO 37000 (OE5)
2027	Conclusão de obras de Laboratórios e Utilidades; registro ANVISA do Gel Nanotecnológico; início de obras do Bloco de Sólidos
2028	Entrada em operação do Bloco de Sólidos (1ª linha reativada - OE7); padronização de 100% dos processos-chave (OE6); 5 novas parcerias de fomento firmadas (OE9)

Ano	Marcos Consolidados
2029-2030	Reativação da 2ª linha fabril - Líquidos (OE7); implantação do laboratório de PD&I (OE3); 3 pilotos de Indústria 4.0 (OE8); 4 novos acordos de transferência de tecnologia (OE10); receita própria +30% (OE1); certificações CBPF/ANVISA e ISO 9001 (OE13); 10 fóruns nacionais de saúde (OE12)
2031-2033	Modernização da Logística Industrial; ERP corporativo plenamente implantado (OE11); capacidade instalada de Sólidos e Líquidos a 80% (OE7)
2034-2035	Lançamento dos 5 novos produtos regulamentados (OE2); consolidação da IQUEGO como referência nacional em laboratório público de economia mista

22.2 Marcos Críticos de Curto Prazo (0-24 meses)

Tabela 46 - Marcos Críticos de Curto Prazo (0-24 meses)

Marco	Prazo	Criticidade
Notificação ANVISA - repelente	30 dias	Crítica
Cadastro em sistemas de compras públicas (PNCP e estaduais)	45 dias	Alta
Produção piloto do repelente	90 dias	Alta
Primeiros contratos diretos por dispensa	120-180 dias	Alta
Certificação BPF - repelente	6 meses	Alta
Qualificação de ICT parceira	12 meses	Média-Alta
Registro ANVISA - glicosímetro	12 meses	Alta
Parceria para cannabis medicinal	18 meses	Estratégica
Contrato nacional de glicosímetro	24 meses	Alta

PREMISSAS, PROJEÇÕES, VIABILIDADE E CENÁRIOS

Metodologia, premissas e instrumentos de viabilidade econômica - sem valores fictícios de investimento ou retorno.

23.1 Apresentação

Este capítulo estabelece a metodologia de projeção econômico-financeira da IQUEGO para o horizonte 2026-2035, articulando o diagnóstico histórico (Capítulo 8), o cronograma consolidado dos projetos estruturantes (Capítulo 22) e as metas do Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP 2026-2035).

O objetivo é apresentar a lógica, as premissas e os instrumentos de análise que sustentam a viabilidade econômica do Plano - e não valores absolutos definitivos de investimento, que dependem da conclusão dos diagnósticos executivos de cada projeto industrial (Capítulos 10 a 15) e serão incorporados a este capítulo progressivamente, à medida que forem consolidados pela Diretoria Financeira e homologados pelo Conselho de Administração.

23.2 Premissas Gerais de Projeção

As projeções observam os seguintes princípios:

- **Horizonte de projeção:** 10 anos (2026-2035), com detalhamento anual nos primeiros cinco anos e quinquenal nos cinco anos finais, em razão do maior grau de incerteza associado a projetos ainda não iniciados.
- **Moeda e base:** valores em reais correntes; a atualização monetária e a taxa de desconto a aplicar em cada revisão anual devem ser definidas pela Diretoria Financeira com base nos indicadores oficiais vigentes (IPCA, SELIC) na data de cada revisão, e não são fixadas neste documento.
- **Ano-base:** exercício de 2025, conforme consolidado no Diagnóstico Econômico-Financeiro (Capítulo 8).

- **Consistência com o PELP 2026-2035:** toda premissa de crescimento de receita, redução de dependência de subvenção ou ganho de capacidade produtiva deve ser rastreável a um Objetivo Estratégico específico (OE1 a OE13), evitando metas financeiras desconectadas da estratégia já aprovada pela Companhia.
- **Revisão periódica:** as projeções deste capítulo são revisadas anualmente pelo Núcleo Executivo de Monitoramento (NEM) e homologadas pelo Comitê de Acompanhamento Estratégico (CAE), conforme os rituais de governança definidos no Capítulo 24.

23.3 Premissas de Receita

A projeção de receita é modelada em duas linhas, tratadas separadamente por terem lógicas de formação distintas:

Receita Própria. Projetada a partir de dois vetores: a) entrada em operação das linhas produtivas modernizadas - Bloco de Sólidos a partir de 2028 e Bloco de Líquidos a partir de 2030, conforme o cronograma consolidado (Capítulo 22) - e b) execução do Plano Comercial (Capítulo 19), com migração progressiva do pregão eletrônico para a contratação direta por dispensa. A meta central desta linha é o Objetivo Estratégico OE1: aumento de 30% da receita própria até 2030, tomando como base a média trimestral apurada em 2025 (Capítulo 8). A partir de 2030, a trajetória de receita própria deve considerar adicionalmente a maturação das parcerias de transferência de tecnologia (Capítulo 17) e o lançamento dos cinco novos produtos regulamentados previstos no OE2 até 2035.

Receita de Subvenção Governamental. Projetada em trajetória de participação relativa decrescente sobre a receita total - não necessariamente em valor absoluto decrescente, já que a subvenção também custeia investimentos e a folha de pessoal durante a fase de reindustrialização. A premissa central é a redução gradual da dependência percentual da Companhia em relação à subvenção, como contrapartida do crescimento da receita própria.

Índice de Sustentabilidade de Receita. Para acompanhamento da

trajetória, recomenda-se o uso de um índice simples: Índice de Sustentabilidade de Receita = Receita Própria ÷ Receita Total. Este índice, hoje entre 4% e 9% (base 2025, Capítulo 8), deve ser monitorado trimestralmente pelo NEM (Capítulo 24) como proxy direta de avanço do OE1.

23.4 Premissas de Custos e Despesas

Despesas com Pessoal. Projetadas com base na execução do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (OE4) e no dimensionamento de quadro necessário à operação das linhas industriais reativadas (Capítulos 10 e 11). A premissa de trabalho é que o crescimento da receita própria deve superar proporcionalmente o crescimento da folha, revertendo gradualmente a relação Pessoal/Receita Própria hoje observada (Capítulo 8).

Custos Industriais e Comerciais. Projetados como função direta da capacidade instalada em operação, aplicando-se o conceito de custo unitário de produção decrescente à medida que a utilização da capacidade instalada se aproxima da meta de 80% definida no OE7. A transição do modelo atual - predominantemente de revenda de produtos de terceiros - para produção própria (Capítulo 18) deve ser modelada com premissas de margem diferenciadas por produto, a definir com base nos contratos de transferência de tecnologia efetivamente firmados (Capítulo 17).

Despesas Financeiras. Projetadas em função do custo de capital das linhas de financiamento efetivamente contratadas (Capítulo 21 - BNDES, FINEP, emendas), a incorporar neste capítulo à medida que os contratos forem assinados.

23.5 Premissas de Investimento (CAPEX)

ASPECTO REGULATÓRIO

O CAPEX consolidado deste Plano (Capítulo 20) organiza-se por prioridade regulatória e operacional: Laboratórios e Utilidades Industriais (Prioridade I, pré-requisitos de conformidade), Bloco de Sólidos (Prioridade I, primeiro projeto produtivo), Bloco de Líquidos (Prioridade II), Centro de PD&I (Prioridade II) e Transformação Digital e Logística

(Prioridade III). Os valores absolutos de CAPEX por projeto dependem dos diagnósticos executivos e projetos básicos previstos no cronograma de cada capítulo (10 a 16) e devem ser incorporados a este capítulo, projeto a projeto, à medida que forem aprovados - nenhum valor de investimento deve ser publicado neste Plano antes de validado tecnicamente, para preservar a credibilidade do documento perante o Conselho de Administração, o TCE-GO e os financiadores.

23.6 Metodologia de Projeção

A consolidação das projeções segue três instrumentos clássicos de planejamento financeiro, a serem aplicados pela Diretoria Financeira assim que as premissas de receita, custo e investimento estiverem consolidadas:

a) Demonstração de Resultado Projetada (DRE Projetada). Estrutura: Receita Total (Receita Própria + Subvenção) – Custos e Despesas Operacionais – Despesas Financeiras = Resultado do Período, replicada anualmente para o horizonte 2026-2035, com desagregação por linha de produto a partir da consolidação do Portfólio (Capítulo 18).

b) Fluxo de Caixa Projetado. Estrutura: Fluxo de Caixa Operacional (a partir da DRE Projetada, ajustado por variações de capital de giro) + Fluxo de Caixa de Investimento (CAPEX líquido de desinvestimentos) + Fluxo de Caixa de Financiamento (captações líquidas de amortizações, Capítulo 21) = Variação Líquida de Caixa do Período.

c) Evolução Patrimonial Projetada. Projeção da trajetória do Patrimônio Líquido a partir do resultado acumulado projetado, permitindo estimar o horizonte em que a Companhia reverte a condição de patrimônio líquido negativo diagnosticada no Capítulo 8 - indicador de maior interesse para o Conselho de Administração, o acionista controlador e os órgãos de controle externo.

23.7 Indicadores de Viabilidade Econômica

Cada projeto estruturante dos Capítulos 9 a 15 e dos Capítulos 16 e 17 deste Plano deve ser avaliado, no momento em que seu CAPEX for consolidado, pelos

seguintes indicadores:

Tabela 47 - Indicadores de Viabilidade Econômica

Indicador	Definição	Uso no Plano
Valor Presente Líquido (VPL)	Soma dos fluxos de caixa líquidos projetados do projeto, descontados a uma taxa mínima de atratividade definida pela Diretoria Financeira	Critério de aprovação de investimento: VPL positivo
Taxa Interna de Retorno (TIR)	Taxa de desconto que zera o VPL do projeto	Comparação entre projetos concorrentes por recursos limitados
Payback Simples e Descontado	Prazo necessário para que os fluxos de caixa acumulados do projeto igualem o investimento inicial	Priorização de projetos de maturação mais curta em cenário de restrição de caixa
Ponto de Equilíbrio Operacional	Volume de produção/venda em que a receita operacional iguala os custos e despesas operacionais	Dimensionamento de metas comerciais mínimas por linha reativada (Capítulos 10-11)

A aplicação desses indicadores a cada projeto individual deve ocorrer na fase de projeto básico (segunda etapa dos cronogramas dos Capítulos 10 a 16), quando os valores de CAPEX e as projeções de receita associada estiverem consolidados com precisão de engenharia.

23.8 Cenários Prospectivos

A trajetória financeira do Plano é sensível ao ritmo de execução do cronograma consolidado (Capítulo 22) e à disponibilidade de fontes de financiamento (Capítulo 21). Três cenários orientam o planejamento:

Tabela 48 - Cenários Prospectivos

Cenário	Premissa de Execução do Cronograma	Premissa de Captação de Recursos	Trajetória do Índice de Sustentabilidade de Receita (§23.3)
Conservador	Atraso de 12 a 24 meses nos projetos industriais em relação ao Capítulo 22	Restrita às fontes já identificadas no Capítulo 21	Meta do OE1 (+30% de receita própria) atingida após 2031
Referência	Cronograma consolidado do Capítulo 22 executado nos prazos previstos	Captação conforme planejado no Capítulo 21	Meta do OE1 atingida em 2030, conforme definido no PELP
Acelerado	Antecipação de 1 a 2 anos na reativação das linhas industriais, viabilizada por captação adicional	Captação adicional via emendas parlamentares e parcerias privadas de transferência de tecnologia (Capítulo 17)	Meta do OE1 antecipada; trajetória de reversão do Patrimônio Líquido negativo (§23.6) também antecipada

O cenário de Referência deve ser adotado como base oficial de acompanhamento pelo NEM e pelo CAE (Capítulo 24), com os cenários Conservador e Acelerado utilizados como limites de sensibilidade para decisões de contingenciamento ou aceleração de investimentos.

23.9 Análise de Sensibilidade

A viabilidade do Plano deve ser testada quanto à sensibilidade a três variáveis críticas, identificadas a partir dos diagnósticos das Partes II, III e V:

- **Prazo de maturação das parcerias de transferência de tecnologia** (hoje estimado em 4 anos, Capítulo 17) - variável de maior impacto sobre a trajetória de receita própria a partir de 2029.
- **Taxa de sucesso na migração comercial do pregão eletrônico para a contratação direta** (linha de base: 48,7% de taxa de vitória em licitações, Capítulo 6) - variável de maior impacto sobre a velocidade de crescimento da receita própria no curto prazo (2026-2028).

- **Disponibilidade tempestiva de financiamento externo** (Capítulo 21) - variável de maior impacto sobre o cronograma físico dos projetos industriais (Capítulos 9 a 15) e, por consequência, sobre todas as demais projeções deste capítulo.

Recomenda-se que a Diretoria Financeira execute, a cada revisão anual do Plano, testes de sensibilidade isolando cada uma dessas três variáveis, reportando os resultados ao CAE no ritual anual de governança (Capítulo 24).

23.10 Síntese e Recomendações

A viabilidade econômica deste Plano de Negócios não decorre de uma única variável, mas da execução coordenada de três frentes já detalhadas nos capítulos anteriores: recuperação da capacidade produtiva, diversificação e priorização do portfólio e migração comercial para a contratação direta.

A trajetória financeira consolidada neste capítulo - do Índice de Sustentabilidade de Receita à reversão progressiva do Patrimônio Líquido - deve ser tratada como o indicador-síntese de sucesso deste Plano de Negócios perante o Conselho de Administração, o acionista controlador e os órgãos de controle externo, e será atualizada a cada ciclo de revisão anual previsto no Capítulo 24, à medida que os diagnósticos executivos dos projetos estruturantes forem concluídos e os valores absolutos de investimento e retorno puderem ser consolidados com o rigor técnico exigido de um documento desta natureza.

GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E INDICADORES

A estrutura de governança, o registro consolidado de riscos e o painel de indicadores que sustentam a execução deste Plano.

24.1 Estrutura de Governança

Este Plano de Negócios adota a estrutura de governança estratégica já estabelecida no PELP 2026-2035, evitando a criação de instância paralela:

- **Comitê de Acompanhamento Estratégico (CAE)** - Diretoria e Superintendentes: valida diretrizes, prioriza investimentos e toma decisões críticas (reuniões semestrais e anuais).
- **Núcleo Executivo de Monitoramento (NEM)** - Gestores de Área: coordena a execução, consolida dados e escalona decisões complexas ao CAE (reuniões mensais e trimestrais).
- **Gestores de Objetivos Estratégicos (GOE)** - responsáveis operacionais por área (Comercial, Financeira, Produção, Qualidade, RH, TI/PPCP): desdobram, acompanham e reportam resultados.

Complementando essa estrutura, este Plano de Negócios formaliza quatro instâncias colegiadas de apoio, já referenciadas ao longo dos capítulos anteriores, subordinadas ao CAE:

- **Comitê de Investimentos:** aprova os marcos de controle (Gate Reviews, Capítulo 9.4) e a alocação de CAPEX entre projetos estruturantes (Capítulo 20), com base na Matriz de Priorização Multicritério (Capítulo 20.5).
- **Comitê de Riscos:** supervisiona a Matriz de Riscos Consolidada (Capítulo 24.3), monitora os Indicadores-Chave de Risco (KRI) e escalona ao CAE riscos classificados como críticos.
- **Comitê de Inovação:** acompanha a execução do Centro de PD&I (Capítulo 16) e o pipeline de transferência de tecnologia (Capítulo 17), validando o roadmap tecnológico anual.

- **Escritório de Gestão de Projetos (PMO):** apoia tecnicamente a execução dos seis projetos estruturantes dos Capítulos 9 a 15, consolidando cronograma físico-financeiro para reporte ao NEM.

24.2 Rituais de Acompanhamento

Tabela 49 - Rituais de Acompanhamento

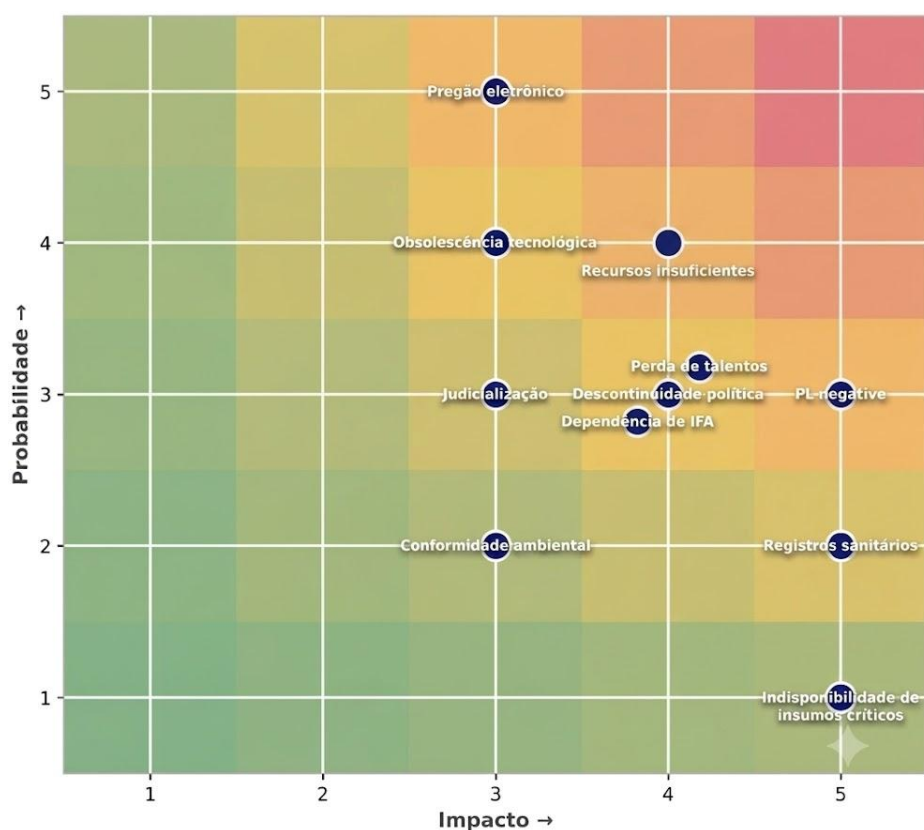
Ritual	Periodicidade	Participantes	Pauta
Mensal	Mensal	NEM + GOEs	Status de KPIs (sistema de semáforo), desvios, riscos
Trimestral	Trimestral	NEM + representantes do CAE	Análise tática consolidada
Semestral	Semestral	CAE completo + GOEs	Consolidação de resultados e validação do plano seguinte
Anual	Anual	CAE + NEM + GOEs	Revisão profunda da estratégia e repriorização de recursos

Sistema de semáforo: verde - KPI igual ou superior à meta; amarelo - KPI entre 70% e 99% da meta (ação corretiva a planejar); vermelho - KPI abaixo de 70% da meta (plano de ação corretivo formal obrigatório, com escalonamento ao CAE).

24.3 Gestão de Riscos - Matriz Consolidada

Consolidando os riscos identificados nos capítulos de diagnóstico e nos projetos estruturantes, classificados por probabilidade, impacto, criticidade, responsável e indicador de acompanhamento (KRI):

Figura 18 - Matriz de Riscos - Probabilidade × Impacto



Fonte: Elaboração própria, a partir do Capítulo 24.3.

LEITURA EXECUTIVA

Três riscos concentram a maior criticidade (canto superior direito): a trajetória de patrimônio líquido negativo, a perda de registros sanitários por inatividade e a indisponibilidade prolongada de Laboratórios ou Utilidades Industriais - os três já tratados como prioridade máxima em capítulos anteriores deste Plano.

Tabela 50 - Matriz de Riscos Consolidada - Dados de Suporte

Risco (Categoria)	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Responsável	Mitigação	KRI de Acompanhamento
Descontinuidade política / mudança de diretrizes governamentais (Estratégico/Polít	Média	Alto	Alta	Diretoria-Presidente / Conselho de Administração	Governança ISO 37000 (OE5); institucionalização via Conselho de	Número de mudanças na Diretoria-Presidente ou no Conselho fora do ciclo

Risco (Categoria)	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Responsável	Mitigação	KRI de Acompanhamento
ico - Cap. 2)					Administração	estatutário
Insuficiência de recursos para investimentos (Financeiro - Cap. 20/21)	Média-Alta	Alto	Alta	Diretoria A. Financeira	Diversificação de fontes de financiamento (Cap. 21)	Percentual do CAPEX planejado com fonte de recursos formalmente comprometida
Trajetória de patrimônio líquido negativo não revertida no prazo (Financeiro - Cap. 8/23)	Média	Muito Alto	Muito Alta	Diretoria A. Financeira / CAE	Acompanhamento trimestral do Índice de Sustentabilidade e de Receita (Cap. 23.3)	Índice de Sustentabilidade e de Receita trimestral
Perda de registros sanitários por inatividade (Operacional/Regulatório - Cap. 5)	Baixa-Média	Muito Alto	Alta	Diretoria Industrial / Regulatório	Priorização regulatória dos Laboratórios (Cap. 12)	Número de registros sanitários em risco de caducidade nos próximos 12 meses
Concorrência em pregão eletrônico (Comercial - Cap. 6)	Alta	Médio	Média-Alta	Diretoria Comercial	Migração para contratação direta (Cap. 19)	Percentual de receita própria via pregão eletrônico vs. contratação direta
Judicialização de contratos e passivos (Jurídico - Cap. 2)	Média	Médio	Média	Jurídico / Compliance	Fortalecimento de compliance e assessoria jurídica	Valor de passivos judicializados em aberto
Perda de talentos por	Média	Médio-Alto	Média-Alta	Recursos Humanos	Plano de Cargos e	Taxa de rotatividade de

Risco (Categoria)	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Responsável	Mitigação	KRI de Acompanhamento
insegurança institucional (RH - Cap. 2)					Salários (OE4)	peçoal técnico especializado
Obsolescência tecnológica dos equipamentos (Tecnológico - Cap. 5)	Média-Alta	Médio	Média	Engenharia Industrial	Especificação de equipamentos com flexibilidade de atualização	Idade média dos equipamentos críticos das linhas reativadas
Dependência de insumos farmacêuticos ativos (IFA) importados (Cadeia de Suprimentos - Cap. 2.5)	Média	Alto	Alta	Diretoria Industrial / Compras	Diversificação de fornecedores; acompanhamento da agenda de nacionalização	Percentual de IFA de fornecedor único sem substituto qualificado
Não conformidade com exigências ambientais crescentes (Ambiental - Cap. 2 PESTEL)	Baixa-Média	Médio	Média	Utilidades Industriais / ESG	Investimento em eficiência energética e hídrica (Cap. 13)	Consumo de água e energia por unidade produzida (Cap. 13.7)
Indisponibilidade prolongada de Laboratórios ou Utilidades Industriais paralisa toda a produção (Continuidade de Negócio - Cap. 9.2)	Baixa	Muito Alto	Muito Alta	Diretoria Industrial	Tratamento como Prioridade I com redundância mínima especificada em projeto básico	Tempo médio entre falhas (MTBF) dos sistemas de Utilidades Industriais

Esta matriz deve ser revisada trimestralmente pelo Comitê de Riscos

(Capítulo 24.1), com escalonamento imediato ao CAE de qualquer risco cuja criticidade se eleve a Muito Alta durante o ciclo de monitoramento.

24.4 Indicadores Consolidados de Desempenho

Este Plano de Negócios herda a estrutura de indicadores do PELP 2026-2035 - 26 KPIs de objetivo e 63 Indicadores de Risco (KRI), distribuídos entre os 13 Objetivos Estratégicos - e a complementa com os indicadores técnicos específicos definidos em cada capítulo, consolidados por categoria no painel abaixo:

Tabela 51 - Indicadores Consolidados de Desempenho por Categoria

Categoria	Indicadores-Chave	Capítulo de Referência
Financeiros	Índice de Sustentabilidade de Receita; VPL, TIR, payback e ponto de equilíbrio por projeto	Capítulo 23
Industriais	Disponibilidade de planta, utilização da capacidade instalada, OEE, yield	Capítulos 5, 10 a 15
Comerciais	Taxa de vitória, taxa de participação, receita própria/receita total, conversão do funil comercial	Capítulos 6 e 19
Regulatórios	Certificações CBPF/ANVISA obtidas, tempo médio de liberação de lote	Capítulo 12
PD&I e Tecnológicos	Projetos de inovação por ano (OE3), avanço de TRL do pipeline, pilotos de Indústria 4.0 (OE8)	Capítulos 14, 16 e 17
Recursos Humanos	Taxa de rotatividade de pessoal técnico, execução do Plano de Cargos e Salários (OE4)	Capítulo 24.3
Compliance e Governança	Aderência à Lei 13.303/2016, maturidade da governança ISO 37000 (OE5)	Capítulo 24.6

Categoria	Indicadores-Chave	Capítulo de Referência
ESG	Consumo de água e energia por unidade produzida, geração de resíduos, ODS mapeados	Capítulo 24.5

24.5 Sustentabilidade e ESG

A dimensão ESG (Ambiental, Social e de Governança) da IQUEGO não constitui capítulo isolado de responsabilidade social genérica, mas eixo transversal que atravessa o parque industrial (Capítulos 9 a 15), o modelo de negócio (Parte I) e a própria natureza jurídica da Companhia como sociedade de economia mista prestadora de serviço público de saúde.

Dimensão Ambiental. A modernização das Utilidades Industriais (Capítulo 13) incorpora explicitamente a avaliação de fontes renováveis - energia solar - e de eficiência hídrica, com indicadores de consumo de água e energia por unidade produzida (Capítulo 13.7) e de conformidade ambiental monitorados pelo Comitê de Riscos. A gestão de resíduos industriais e o controle de efluentes, inerentes à operação farmacêutica sob Boas Práticas de Fabricação, devem ser incorporados como requisito de projeto básico em cada um dos projetos estruturantes dos capítulos 9 a 15.

Dimensão Social. A atuação da IQUEGO gera valor social direto por sua própria natureza institucional: acesso a medicamentos essenciais para populações que dependem do SUS, geração de empregos qualificados na modernização do parque industrial (Capítulo 10), e desenvolvimento regional associado à cadeia de fornecedores do Estado de Goiás. Esses efeitos, hoje descritos qualitativamente nos Business Cases dos Capítulos 10 a 15, devem ser progressivamente quantificados (empregos gerados, municípios atendidos, pacientes beneficiados) à medida que os projetos avancem de fase.

Dimensão de Governança. Já tratada nos Capítulos 24.1 a 24.4 - estrutura colegiada, gestão de riscos, sistema de indicadores e aderência à Lei das Estatais -, constitui a dimensão ESG mais amadurecida da Companhia neste

momento, dado o processo de institucionalização de governança já em curso desde o PELP 2026-2035.

Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à Agenda 2030. A atuação da IQUEGO contribui, de forma mais direta, para o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) - acesso a medicamentos essenciais -, o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - reindustrialização e Centro de PD&I (Capítulo 16) -, o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) - gestão de resíduos e eficiência de recursos na modernização industrial (capítulos 9 a 15) - e o ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) - rede de parcerias estratégicas com universidades, ICTs e agências de fomento (Capítulo 17). O mapeamento formal de metas específicas da Agenda 2030 aos Objetivos Estratégicos do PELP 2026-2035 deve ser conduzido pelo Comitê de Inovação em conjunto com a área de Compliance, como desdobramento deste Plano.

24.6 Aderência à Lei das Estatais

A estrutura de governança aqui descrita observa os requisitos da Lei nº 13.303/2016 aplicáveis a sociedades de economia mista: segregação entre funções de administração e fiscalização, política de transações com partes relacionadas, estrutura de *compliance* (Escritório de *Compliance*, já integrante da estrutura de governança do PELP) e prestação de contas periódica ao Conselho de Administração e ao acionista controlador.

CONCLUSÕES E REFERÊNCIAS

Síntese do Plano, próximos passos imediatos e as referências normativas e técnicas que fundamentam cada capítulo.

25.1 Síntese do Plano

Este Plano de Negócios parte de um diagnóstico técnico transparente - patrimônio líquido negativo, capacidade industrial subutilizada, dependência comercial do pregão eletrônico e ausência de estrutura formal de PD&I - e o converte em um roteiro de transformação estruturado em três frentes integradas: recuperação da capacidade produtiva (Capítulos 9 a 15), diversificação de portfólio e inovação (Capítulo 16 a 22) e fortalecimento comercial e financeiro (Capítulos 18 a 23), sustentado por uma estrutura de governança, gestão de riscos e ESG já institucionalizada e aqui consolidada (Capítulos 24 e 25).

A execução integral deste Plano ao longo do horizonte 2026-2035 posiciona a IQUEGO para atingir o Nível 4-5 do Modelo de Maturidade Institucional (Capítulo 4) - de laboratório oficial com capacidade ociosa e dependência quase integral de subvenção, para instituição pública moderna, com produção diversificada, inovação estruturada e sustentabilidade financeira crescente, consolidando seu papel como único Laboratório Farmacêutico Oficial do Centro-Oeste brasileiro e ativo estratégico do Complexo Econômico-Industrial da Saúde.

25.2 Próximos Passos

Aprovação deste Plano pelo Conselho de Administração; conclusão dos diagnósticos executivos detalhados dos projetos industriais (Capítulos 10 a 15) para consolidação de valores de investimento (Capítulo 20); consolidação do Diagnóstico Econômico-Financeiro pela Diretoria Financeira (Capítulo 8); e início da execução dos marcos críticos de curto prazo (Capítulo 22.2).

25.3 Referências

- Constituição Federal de 1988.
- Lei Federal nº 13.303/2016 (Lei das Estatais).
- Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações).
- Lei nº 14.977/2024 (Nacionalização da Produção Farmacêutica).
- Lei nº 13.243/2016 (Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação).
- Lei nº 9.279/1996 (Lei de Propriedade Industrial).
- Decreto nº 9.283/2018.
- Portaria GM/MS nº 2.531/2014 (Parcerias de Desenvolvimento Produtivo).
- RDC ANVISA nº 1.013/2026 (Cannabis Medicinal).
- Relação Nacional de Medicamentos Essenciais - RENAME 2024, Ministério da Saúde.
- Plano Estratégico de Longo Prazo IQUEGO 2026-2035 (PELP), Shield Consulting.
- Plano de Reestruturação e Expansão.
- Ministério da Saúde - Vigitel 2023/2024.
- Banco de Preços em Saúde (BPS/MS); Painel de Compras do SUS; CMED/ANVISA.
- Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - Organização das Nações Unidas.
- Estatuto Social da Indústria Química do Estado de Goiás S.A. - IQUEGO.
- Demonstrações Contábeis da IQUEGO, 1º a 4º Trimestres de 2025.
- IQVIA / ALANAC - Indicadores do Mercado Farmacêutico Nacional, 2025-2026.
- Lei Orçamentária Anual (LOA) 2025 - Orçamento da Saúde.