

## **ALLIANCE HEALTHCARE**

### **Transformação digital**

*“O Projeto Centennial será o maior desafio da história da empresa. E ditará o futuro de todos nós. Será a nossa prova de fogo enquanto Organização.”*

Tiago Galvão Pereira, Presidente de Comissão Executiva da Alliance Healthcare  
Plano Estratégico e Operativo 2019

A 4 de fevereiro de 2019, realizava-se o *steering* mensal do Programa *Centennial*, que contava com a participação da comissão executiva e equipa de sistemas de informação da Alliance Healthcare, elementos de uma consultora e da SAP Portugal. A reunião decorria nas instalações da Alliance Healthcare em Alverca e tinha como um dos pontos de agenda a discussão dos cenários de *deployment* do novo sistema informático.

Enquanto Tiago Galvão Pereira, Presidente da Comissão Executiva da Alliance Healthcare se dirigia para a sala de reuniões e olhava pela janela para a zona de expedição do armazém, pensava nos comentários recentes dos elementos da sua equipa da Comissão Executiva: *“Se alterarmos o sistema informático em todos os armazéns simultaneamente e tivermos problemas no arranque, corremos o risco de perder clientes e vendas, com impactos irreversíveis...”*, *“Uma estratégia faseada obrigará ao alargamento do tempo de projeto com aumentos de custos significativos, podendo comprometer o cumprimento do orçamento a que nos propusemos...”*.

A reunião em questão era determinante para o futuro. Havia que analisar bem todos os cenários e respetivos impactos, quer imediatos, quer de longo prazo. Estava em causa a implementação simultânea do sistema em todos os armazéns da empresa – um *big bang* – que deixava muitos apreensivos face ao risco para o negócio ou uma implementação mais suave, faseada por armazém, que traria, contudo, maiores custos e levaria mais tempo.

Tiago Galvão Pereira, licenciado em Ciências Farmacêuticas, foi co-fundador de duas empresas de distribuição farmacêutica, fez um *Executive Training Programme* em *Supply Chain* e o 15.º Executive MBA na AESE Business School. Tendo já desempenhado funções como farmacêutico numa farmácia é atualmente membro da Direção da Associação Nacional das Farmácias (ANF) e Administrador Executivo de uma das empresas da *holding* do Grupo ANF, a Alliance Healthcare.

Tiago enfrentava um dos maiores desafios desde que assumiu o cargo de Administrador Executivo da Alliance Healthcare, em junho de 2015, e era essencial tomar a decisão certa. A Alliance Healthcare tinha um sistema informático obsoleto, desenvolvido à medida em 2004 e que já não dava resposta às necessidades de gestão, particularmente num mercado tão concorrencial como o da distribuição farmacêutica. A alteração do sistema informático já tinha sido equacionada anteriormente, em 2013 e 2015, contudo só em 2016, foi realizado um processo de auditoria / análise interna de forma a equacionar a necessidade de uma mudança de sistemas.

No seio da Comissão Executiva da Alliance Healthcare foi tomada a decisão de alterar os seus sistemas de informação, tendo agora que se definir a estratégia de *deployment* a executar.

### **A Empresa (ALLIANCE HEALTHCARE)**

A Alliance Healthcare (AH) opera no sector da distribuição farmacêutica, sendo este um setor moderno, sustentado num constante investimento em capital humano e financeiro dos seus diferentes intervenientes, que, aliado a uma progressiva evolução tecnológica dos seus processos, demonstra elevados níveis de eficiência e qualidade de serviço. Através da sua operação, assegura uma distribuição diária e contínua em todo o território nacional, sendo responsável pela disponibilização dos medicamentos certos, nos locais certos, no tempo certo. Promove o desenvolvimento da cadeia de distribuição, fortalecendo o elo entre a indústria farmacêutica, as farmácias e os cidadãos. Esta indústria possui elevados padrões de segurança, eficiência e qualidade da cadeia logística e, conseqüentemente, dos medicamentos e produtos de saúde, com vista a fornecer serviços de valor acrescentado para o sistema de saúde e desta forma contribuir para a promoção da saúde pública.

A AH garante o fornecimento de medicamentos e produtos de saúde a mais de 2.200 farmácias em Portugal, oferecendo soluções globais e inovadoras que vêm dar resposta à

promessa de acrescentar valor à atividade das farmácias, da indústria farmacêutica e a toda a cadeia de abastecimento do medicamento.

O sector é composto por 7 operadores principais que possuem 91,9% do mercado. A AH é líder de mercado com uma quota de 25,2% em 2018.

Além de líder na distribuição farmacêutica em Portugal, a AH é uma das maiores empresas em Portugal<sup>1</sup> em volume de negócios (593,5 milhões de euros em 2018).

Com mais de 50 anos de história, resultante de uma série de fusões e aquisições, a AH Portugal tem como acionistas duas estruturas inovadoras que estão habituadas a liderar nas áreas onde atuam, a Associação Nacional das Farmácias, através da Farminveste e a Walgreens Boots Alliance (ver anexo 1).

Tem mais de 460 colaboradores distribuídos pelos 6 armazéns de Lisboa, Porto, Castelo Branco, Almancil, Açores e Madeira (ver anexo 2).

A Farminveste é a *holding* que integra as participações da Associação Nacional das Farmácias (ANF) na área empresarial. A ANF foi fundada em outubro de 1975, a partir da estrutura do Grémio Nacional das Farmácias e representa 97% das farmácias portuguesas, tendo como missão fazer das farmácias a rede de cuidados de saúde mais valorizada pelas pessoas.

O reforço da intervenção político-associativa e a aposta da ANF na melhoria contínua do exercício profissional na farmácia têm contribuído para a consolidação dos padrões de qualidade dos serviços prestados, promovendo a credibilidade e a confiança dos cidadãos no setor.

A Walgreens Boots Alliance (WBA) é a primeira empresa global de saúde e bem-estar direcionada para a farmácia. Foi criada através da junção da Walgreens e Alliance Boots em dezembro de 2014. Reúne duas empresas líderes, com presenças geográficas complementares, valores partilhados e um património de serviços de saúde de confiança, através da distribuição farmacêutica e dos serviços farmacêuticos prestados no âmbito da farmácia comunitária.

Ao nível da gestão, a AH possui uma Comissão Executiva, constituída pelo Presidente (CEO) e por 4 Diretores Executivos responsáveis pelas seguintes áreas: Marketing e Vendas, Relação com Indústria, Financeira e Administrativa e Operações.

Para além dos elementos da Comissão Executiva, reportam ao CEO as Direções de Recursos Humanos e de Transformação Digital (ver anexo 3).

A Direção de Transformação Digital integra as áreas de IT e de *Enterprise Project Management Office* (EPMO). Esta última tem como missão governar e garantir uma visão global de todos os projetos e recursos da organização, assegurando que todos são medidos por indicadores transversais durante e após a execução, definindo um modelo de priorização de acordo com critérios claros e orientados para os objetivos estratégicos da empresa. Pretende também introduzir a avaliação de benefícios antes e depois da execução dos projetos, garantir a satisfação dos clientes e do negócio, bem como implementar e disseminar as metodologias e as boas práticas internacionais em gestão de projetos.

Na AH, o ano de 2018 ficou marcado pelas palavras mudança e desafio. O modelo de relação comercial entre a AH e as farmácias não sofria alterações estruturais desde 2012, momento em que se implementou o sistema de margens regressivas<sup>2</sup> em Portugal. Em 2018, pelo facto de acreditar que deveria continuar a desenvolver mecanismos de maior transparência que reforçassem a relação de confiança entre os vários intervenientes da cadeia do medicamento, a AH decidiu inovar e criar um novo conceito de relacionamento comercial com os seus clientes.

Foi um ano de trabalho árduo e que colocou vários desafios de gestão, quer ao nível do cliente interno quer ao nível do cliente externo. Os diversos obstáculos que surgiram ao longo do ano foram sendo superados e a AH consolidou uma vez mais a sua liderança no mercado da distribuição farmacêutica em Portugal (ver anexo 4).

Esta liderança já histórica do mercado português aumentava a responsabilidade da equipa de gestão que, por essa razão e apesar das mudanças vividas em 2018, manteve a base do seu plano estratégico inalterada.

A visão era clara e definia vários objetivos que teriam de ser atingidos nos próximos 2 anos:

- A) Na área de Marketing e Vendas, desenhar e implementar um plano de Marketing anual que ajudasse a empresa a manter a linha de proximidade com os seus clientes.

Desenvolver mais e melhores serviços para que os clientes pudessem optar pelo caminho que melhor os defendesse e satisfizesse.

- B) Na área Operacional, reforçar a cultura *Lean*, de forma a promover a melhoria na eficiência na identificação e na eliminação das perdas geradas, em que todos os colaboradores contassem e interviessem nos processos de melhoria continua.
- C) Na área Financeira, otimizar as medidas de controlo financeiro, comercial e operacional já implementadas e que visavam a otimização do *working capital* da empresa. A robustez financeira, que permitia investir para crescer e manter o foco na rentabilidade, tinha de se equilibrar com o rigor na gestão dos recursos por forma a continuar a libertar capital.

Os próximos anos da AH seriam ainda marcados pelo arranque do plano de substituição dos sistemas de informação que se adivinhava como um dos maiores desafios que a empresa já enfrentara e que era transversal a todas as áreas da empresa.

## **Os Sistemas de Informação**

Para Nuno Jesus, diretor de Transformação Digital:

*“A economia global e os desenvolvimentos tecnológicos dos sistemas de informação estão a aumentar rapidamente. Fatores como a digitalização e o crescimento exponencial dos dados que necessitam de ser processados são alguns dos maiores desafios à ligação entre os processos de negócio e a tecnologia. A evolução dos sistemas leva a que hoje existam já no mercado um conjunto de softwares que oferecem uma grande variedade de funcionalidades bem como interfaces que melhoram a experiência do utilizador, tornando os sistemas mais rápidos e mais adaptados às necessidades do que no passado.”*

Atualmente, a utilização de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>3</sup> é um elemento fundamental e indispensável na gestão dos processos de negócio. No entanto, à medida que a organização vai crescendo ou que o modelo de negócio vai mudando sistematicamente, as funcionalidades dos *softwares* atuais precisam de ser reavaliadas, levando muitas vezes à necessidade de alteração dos sistemas de informação. Desta forma, é crítico para o negócio que o ERP da organização garanta uma constante resposta e atualização a estes desenvolvimentos.

Na AH os sistemas de informação (SI) são peças fundamentais em toda a operação, dando suporte às diferentes áreas de negócio, desde as compras, neste caso medicamentos e produtos de saúde, em que existe uma base de informação de fornecedores, qualificados para fornecer o produto A, B, ou C a um determinado preço e com determinadas condições de aquisição. Aos serviços de logística que garantem informação precisa e *on time* da necessidade de repor stocks ou expedir encomendas de acordo com a informação transmitida pela área comercial, dando resposta à necessidade de satisfazer as encomendas dos clientes e por último proceder à faturação da referida encomenda. Não menos importante é o papel fundamental dos SI em todo o processo industrial, nomeadamente o planeamento e gestão da manutenção dos equipamentos (ver anexo 5).

Os sistemas de informação na AH, como em qualquer empresa do mercado da distribuição farmacêutica, são essenciais e só se notam quando algo corre mal. E na AH não se podia correr este risco de algo não funcionar e bloquear toda a operação de fornecimento de medicamentos às 2.200 farmácias suas clientes. Por isso era premente evoluir para uma nova solução que desse resposta às necessidades do mercado e da empresa.

Para Nuno Jesus:

*“Na seleção da solução correta relativa ao ERP os melhores resultados são conseguidos na alteração do ERP quando se tem uma visão crítica dos processos de negócios atuais e são mapeados os bottlenecks e o desperdício que existe por falta de integração de dados.”*

Nesse sentido, em junho de 2016, teve início uma análise aos sistemas de informação (SI) da empresa e que incidiu em três vertentes:

- Organização: Vertente que compreende a determinação dos objetivos, a visão do modelo organizacional e do modelo de monitorização dos SI/TI.
- Processos: Identificar os processos de negócio e de suporte críticos e suas dependências.
- Arquitetura aplicacional e tecnológica: Determinação da visão para a arquitetura aplicacional e tecnológica face aos requisitos e enquadramento da própria AH.

A análise efetuada revestiu-se de especial importância, permitindo identificar vários constrangimentos, designadamente:

#### ERP obsoleto e sem capacidade de resposta ao negócio

O sistema *core* da AH era o ERP *Millennium* (ver anexo 6), desenvolvido por uma empresa local de pequena dimensão, e cujo conhecimento se reduzia a 3 pessoas. O mesmo era

obsoleto, estando assente numa arquitetura descentralizada e que colocava limitações na sua manutenção, troca de informação entre armazéns, e até no controlo de *stocks* e serviço ao cliente. Tratava-se de uma solução altamente customizada, o que coloca entraves à evolução do negócio, uma vez que a implementação de muitas das suas necessidades no *Millennium* se revelava demasiado complexa e onerosa, ou acabava por impactar o correto funcionamento do restante sistema.

#### Falta de um Warehouse Management System (WMS)

O atual sistema *Millennium* colocava diversas limitações na gestão de armazém por não ser um sistema de WMS (e sim um ERP) não permitindo, por exemplo, uma gestão de *stocks* eficiente pois não geria o espaço disponível/máximo das prateleiras, não sugeria locais de arrumação nem gerava alertas de aprovisionamento de prateleira.

#### Falta de integração da informação

Existiam bastantes atividades operacionais asseguradas com recurso a Excel/Access, principalmente nas áreas internas e de suporte. Embora fosse normal o recurso pontual ao Excel por ser uma ferramenta poderosa e flexível, a proliferação de ficheiros oficiais na AH era demasiado elevada. De acordo com o levantamento efetuado nesta fase, existiam quase 300 ficheiros Excel/Access que suportavam atividades operacionais, o que acarretava um risco e ineficiência elevados, perdendo-se a visibilidade da informação e a padronização de mais processos.

#### Falta camada de Middleware

Embora a AH tivesse um *layer* de integração com uma base de dados que funcionava como um entreposto de dados para troca de informação, não existia uma plataforma de *middleware* que centralizasse todas as integrações e comunicações entre sistemas. Isto apresentava um risco elevado pois era difícil de garantir uma modularidade e flexibilidade da arquitetura (ver anexo 5). Mais concretamente, dificultava a atuação sobre a arquitetura uma vez que podiam existir integrações ponto a ponto críticas e que deixariam de funcionar na eventualidade de uma substituição ou descontinuação. Por outro lado, também limitava o reaproveitamento de *interfaces*, potenciando o *rework* e duplicação de trabalho.

Depois de efetuado o levantamento dos sistemas de informação da AH (*as is*), deu-se início à fase de levantamento de requisitos (*to be*). Nesta fase, foi realizado um trabalho de reengenharia de processos, garantindo a sua normalização e harmonização pelas diversas áreas da empresa, potenciando o grau de automatização dos mesmos. Este trabalho, que contou com a colaboração e aprovação de grande parte da organização foi fundamental, para

definir os requisitos essenciais que o novo sistema deveria responder, nomeadamente, dotar a AH de um sistema de informação robusto, escalável, que permitisse sustentar a operação atual, sem o crescimento proporcional dos custos de estrutura. Permitiu ainda, garantir que a maioria dos processos *core* da organização estavam suportados pelo novo sistema, de forma a obter ganhos de eficiência, nomeadamente em tarefas de pouco valor acrescentado. Focou-se na otimização da qualidade e fiabilidade da informação contabilística-financeira, garantindo o cumprimento dos requisitos legais, bem como assegurar a disponibilização de informação de gestão atempada e coerente.

De seguida, deu-se início à identificação e aquisição ou desenvolvimento de um *software* cujas funcionalidades estivessem mais alinhadas com os requisitos identificados.

A descontinuação do sistema *Millennium* poderia verificar-se através da substituição por uma solução *in house*, desenhada à medida ou uma solução *standard*.

A solução *in house* consistia num projeto liderado pelo acionista WBA, denominado projeto Garibaldi e que iria ser implementado em algumas subsidiárias internacionais. Esta solução apresentava como vantagem o alinhamento com as restantes subsidiárias da AH e com as necessidades de negócio. Contudo, resultava de uma combinação de diferentes sistemas apresentando por isso uma elevada complexidade de arquitetura funcional (ver anexo 7).

Por outro lado, a escolha de uma solução *standard*, apresentava como vantagens uma maior robustez e disseminação no mercado, reduzindo desta forma o risco operacional. Permitia igualmente a execução das melhores práticas da distribuição, grande longevidade, mecanismos de suporte adequados e otimização da operação.

Após análise das soluções, a gestão da empresa, em conjunto com a equipa de sistemas de informação optou-se por uma solução *standard*.

Foi realizado um estudo das soluções *best of breed* presentes no mercado no que diz respeito a ERP, onde foram definidos sete critérios utilizados na avaliação das quatro soluções mais relevantes no mercado (ver anexo 8).

A AH decidiu avançar com a implementação da solução SAP S/4HANA.



Entre os critérios de decisão, pesou o facto da solução SAP estar avaliada pela Gartner<sup>4</sup> como a melhor solução de mercado. Tendo em conta a evolução ao longo dos anos, ser expectável que a SAP se mantenha como líder dos sistemas de ERP em avaliações futuras. Adicionalmente, face às restantes soluções a duração de implementação da solução é em média inferior em 4 meses e o período estimado para obtenção de retorno do investimento é de apenas 9 meses, menos de metade em relação à restante concorrência.

### **O Programa *Centennial***

Os Sistemas de Informação (SI), fazem parte de um ecossistema, constituído pelos processos, organização, colaboradores, parceiros e clientes, o qual deve ser devidamente analisado e enquadrado nesta abordagem de reflexão e planeamento, garantindo a sua perfeita harmonia e a satisfação dos principais objetivos. Dada a natureza do projeto e o impacto nos processos e nas pessoas era essencial assegurar uma transição suave, mas eficaz que garantisse o envolvimento das várias áreas da empresa e armazéns com processos e hábitos diferentes e que iriam carecer de uniformização e alinhamento corporativo.

A gestão da mudança era essencial para garantir um *deployment* eficaz da solução na organização, assegurando os necessários níveis de controlo e de gestão de risco na fase de *cut-over* e transição para uma nova realidade, tanto a nível processual como aplicacional.

De forma a responder aos desafios, foi criado o *Centennial*.

O *Centennial* é mais do que um projeto, é um Programa composto por três projetos estratégicos que serão peças chave rumo à transformação digital da AH:

- A implementação do novo sistema SAP S/4 HANA;
- A implementação de iniciativas chave para a gestão da mudança;
- A integração da informação com diversos sistemas e aplicações.

Assim, o Programa *Centennial*, que tem como grande objetivo a implementação tecnológica SAP S/4 HANA, alavanca as potencialidades da digitalização, permitindo a interligação das áreas da organização, dando flexibilidade, *insights* e rapidez de resposta, através da informação em tempo real. O Programa *Centennial* configura uma iniciativa estratégica para assegurar a sustentabilidade e crescimento futuro da AH.

Segundo César Santos, Diretor de Operações:

*“O projeto de implementação do novo sistema na organização será um esforço coletivo crítico de todas as áreas da organização, no sentido de garantir que a Alliance Healthcare se encontrará sempre preparada para responder a todos os desafios que o futuro reserva.”*

O sucesso deste projeto, dada a sua dimensão, depende, em grande medida, da metodologia utilizada e da participação da organização. Para tal, foi definido um modelo de *Governance*, que conta com três tipos de responsabilidade: equipa de projeto, gestor de projeto e *Steering Committee* (ver anexo 9).

A equipa de Projeto multidisciplinar desenha os processos de negócio e desenvolve os *outputs* definidos em reuniões semanais.

Esta equipa é coordenada pelo Gestor de Projeto, Ricardo Guardado, que gere o âmbito do mesmo ao nível de orçamento, prazos estabelecidos e afetação de recursos. Este, garante a revisão do trabalho realizado no final de cada fase, comunicando o status e progresso do projeto ao *Steering Committee*.

O *Steering Committee* reúne mensalmente para monitorizar o progresso do projeto e tomar decisões no âmbito do mesmo.

### **Estratégia da Gestão da Mudança**

De acordo com Ana Folgosa, Diretora de Recursos Humanos:

*“Um Programa de gestão da mudança assume-se como um ponto-chave de qualquer transformação organizacional, que garante uma harmonização do impacto da mudança na organização, reduzindo a aversão à mudança e alavancando as potencialidades da transformação para a nova realidade. A experiência demonstra que o sucesso de qualquer mudança organizacional, seja uma transformação de negócio ou uma implementação tecnológica, depende da forma como a organização gere e alinha as suas pessoas.”*

Cerca de 60% dos riscos identificados em projetos de transformação estão relacionados com a vertente humana, nomeadamente porque a mudança não é bem aceite se as pessoas não perceberem a necessidade subjacente à mesma.

No entanto, a alteração do sistema informático introduzirá novos processos de negócio na AH com consequentes mudanças organizacionais. Por exemplo, atualmente a equipa de serviço de apoio ao cliente tem de procurar stock nas 6 bases de dados dos diferentes armazéns para satisfazer o pedido da farmácia. Com o novo sistema informático a pesquisa de produtos nos diferentes armazéns será efetuada num único ecrã, de forma mais rápida, com vantagens diretas para os clientes e colaboradores da AH.

Também ao nível dos fornecedores, a implementação do novo sistema informático permitirá um controlo muito mais rigoroso, nomeadamente no processo de faturação e adiantamento de descontos de laboratórios às farmácias.

De modo a garantir o mínimo de interrupção no negócio e obter o máximo de valor da transformação, foi definido que todas as mudanças organizacionais do Programa *Centennial* serão acompanhadas por um projeto de gestão da mudança, onde serão desenhadas e desenvolvidas ferramentas específicas para a implementação bem-sucedida da mudança, assim como para acelerar os benefícios esperados.

O projeto de gestão da mudança desenvolvido contempla 4 áreas de foco, desde a preparação da mudança, ao alinhamento da organização, à comunicação com todos os *stakeholders* e por fim a capacitação dos colaboradores.

O envolvimento de vários elementos das diferentes áreas no processo da mudança e a comunicação regular e transparente a todos os colaboradores contribuem de forma decisiva para o sucesso deste programa.

### **Estratégia de *Deployment* – Os Cenários e os Critérios**

Era altura de decidir qual a melhor abordagem. Estava tudo em cima da mesa. A implementação simultânea do sistema – um *big bang* – que acarretava um maior risco operacional ou uma implementação faseada por armazém, em que era necessário identificar por onde começar.

A revisão do plano de projeto estava dependente da aprovação da estratégia de *deployment* do novo sistema informático da AH, que se encontrava em fase de discussão.

Após várias sessões de trabalho com o negócio e IT onde se abordaram com maior detalhe os cenários alternativos, os seus impactos, medidas de contingência, redução de risco, as

abordagens de *deployment* discutidas, contemplaram três cenários: um Cenário A (“*Big Bang*” faseado), um Cenário B (*deployment* faseado por armazém com integrações contabilísticas) e, decorrente das interações realizadas, foi elaborado um cenário alternativo - Cenário C (com replicação de dados mestres e transacionais).

Os cenários B e C previam a utilização de *interfaces* temporários (com um maior potencial de impacto no plano e esforço e complexidade previstos em sede de proposta).

Para melhor compreensão dos cenários propostos será importante ter presente a arquitetura de sistemas da AH (ver anexo 5).

Atualmente a AH conta com o sistema *Millennium* (componente operacional) e SAP ECC (componente financeira). A alteração de sistema prevê que os dois sistemas anteriormente mencionados migrem para SAP S/4HANA (componente operacional + componente financeira).

#### *Cenário A - Go-live integral da AH*

No cenário A (ver anexo 10) estava previsto um *Go-live* integral, ou seja, uma mudança de sistema informático *one-shot*. No momento do *Go-live* toda a operação da AH passaria do sistema *Millenium* e SAP ECC para SAP S/4HANA. O *cut-over* dos diversos armazéns seria global.

Numa primeira fase o *Go-Live* iniciaria nos armazéns de maior dimensão (Lisboa e Porto) e também na Madeira. Neste período estaria previsto o fecho temporário de operações dos armazéns de menor dimensão (Almancil e Castelo Branco), tendo a operação das farmácias abastecidas por estes armazéns que ser garantida pelo armazém de Lisboa e Porto, com conseqüente redução do nível de serviço.

Só após estabilização dos armazéns do Porto e de Lisboa teria lugar o *Go-Live* nos armazéns de Castelo Branco e Almancil.

#### *Cenário B - Roll out sequencial de armazéns (sistemas em paralelo) com integração financeira entre o SAP ECC e o SAP S/4HANA*

No cenário B (ver anexo 10) estava previsto um *Roll-out* sequencial de armazéns, ou seja, os armazéns da AH iam sendo progressivamente descontinuados em *Millennium* e SAP

ECC, migrando para SAP S/4HANA. Neste cenário os sistemas *Millennium*, SAP ECC e SAP S/4HANA estavam em funcionamento em simultâneo, mediante o arranque faseado de armazéns, que decorreria em 3 fases.

Numa primeira fase o *Go-live* iniciaria no armazém de Lisboa. Após estabilização do armazém de Lisboa teria lugar o *Go-live* nos armazéns de Castelo Branco, Almancil e Madeira. Após estabilização da operação destes armazéns, teria lugar o último *Go-live* no armazém do Porto.

No cenário B, verifica-se um *cut-over* progressivo por armazém em detrimento de um *cut-over* global (cenário A).

Este cenário obriga a que haja uma consolidação financeira no SAP S/4HANA de integrações contabilísticas entre o SAP ECC (sistema financeiro atual) e o S/4HANA (sistema novo).

*Cenário C - Roll out sequencial de armazéns (sistemas em paralelo) com replicação de dados mestres e transacionais*

O cenário C (ver anexo 10) derivou do cenário B. Neste cenário também estava previsto um *Roll- Out* sequencial de armazéns, mediante um arranque faseado, que neste caso decorreria em 4 fases.

À semelhança do cenário B, também neste cenário, verificava-se um *cut-over* progressivo por armazém em detrimento de um *cut-over* global.

Neste cenário, na fase “zero” é descontinuado o SAP ECC (componente financeira). Este cenário contempla assim a obrigatoriedade de replicação de dados transacionais e dados mestres entre *Millenium* e SAP S/4HANA. Todos os lançamentos puramente financeiros serão realizados em SAP S/4HANA desde a fase de replicação.

No cenário C, a operação dos armazéns é progressivamente descontinuada em *Millennium*, migrando para SAP S/4HANA.

Numa primeira fase o *Go-live* iniciaria no armazém de Lisboa. Após estabilização do armazém de Lisboa teria lugar o *Go-live* nos armazéns de Castelo Branco, Almancil e Madeira. Após estabilização da operação destes armazéns, teria lugar o último *Go-live* no armazém do Porto.

## Os Critérios

Entre os principais critérios da escolha da estratégia de *deployment* do novo sistema informático da AH, destacavam-se o risco para o negócio, o risco financeiro, o custo adicional (face ao planeado) e o risco aplicacional (ver anexo 10).

Após análise dos diferentes cenários para a estratégia de *deployment* as opiniões entre a equipa de gestão divergiam.

Hugo Ramos, Diretor de Marketing e Vendas alertava os restantes colegas do risco para o negócio:

*“devemos recordar e aprender com situações de empresas do mercado de distribuição farmacêutica que passaram por situações semelhantes à nossa, e onde a implementação dos novos sistemas de informação gerou graves problemas operacionais, com impactos gigantes nos resultados. Temos exemplos de empresas no mercado Português (Udifar) e Europeu (Alliance Healthcare Holanda) que apresentaram enormes dificuldades no processo de alteração de sistemas.*

*Não podemos correr o risco de arrancar com o novo sistema informático em todos os armazéns ao mesmo tempo. Caso se verifique algum problema, impactaremos mais de 2.200 farmácias em todo o País, correndo o risco de perder clientes. Vendemos 2 milhões de euros por dia e não podemos correr o risco de perder volume de negócio. Podemos comprometer o futuro da empresa. Devemos optar por fazer um deployment faseado e controlado – Cenário C. O Big Bang é demasiado perigoso!”*

Ao ouvir os argumentos apresentados por Hugo Ramos, Manuel Cordeiro, Diretor Financeiro, entrou na discussão, chamando a atenção para os custos adicionais que o *deployment* faseado poderia trazer:

*“como sabem, como resultado dos investimentos previstos para o próximo triénio, nomeadamente implementação de novas ferramentas de ERP & WMS, de pricing, CRM, Business Intelligence e Middleware, estimamos que a rentabilidade da empresa não atinja nos próximos anos as performances registadas em anos anteriores. Assim, tendo em consideração o ciclo de investimento que a Alliance Healthcare atravessa, é imprescindível racionalizar a estrutura de custos. Caso optemos por uma estratégia de deployment faseada, esta decisão aumentará a complexidade da solução tendo impacto no esforço, nos*

*recursos necessários e no tempo de execução do projeto. O projeto apresentará desvios ao orçamento estabelecido, podendo comprometer os resultados da empresa. Devemos considerar a implementação simultânea em todos os armazéns – Cenário A. Se testarmos bem os sistemas, correremos poucos riscos.”*

Nuno Jesus, Diretor de Transformação Digital, apesar de considerar que o risco para o negócio seria menor num *deployment* faseado, chamou a atenção dos presentes para o aumento de complexidade aplicacional e o aumento de custos que o cenário C traria:

*“No Cenário C, a replicação de dados obrigará a um elevado esforço de desenvolvimento. Será igualmente necessário realizar a manutenção de dados em 2 sistemas. Estas ações trarão necessariamente custos adicionais, um esforço muito grande por parte da equipa de sistemas de informação e um risco maior do ponto de vista aplicacional. Considerando a opção de um deployment faseado, o Cenário B será sempre mais simples.*

## **A Decisão**

O ano de 2019 seria um ano altamente competitivo com uma perspetiva de crescimento do mercado abaixo de 1%. A empresa tinha vários aspetos operacionais a rever e a melhorar, mas sabia que o momento transformacional que vivia, tanto na perspetiva digital como processual, deveria obrigar a ter uma visão crítica e construtiva sobre a mesma, permitindo otimizar recursos e eliminar resistências à mudança.

A empresa apresentava um orçamento exigente pela frente e o Programa *Centennial* seria o maior desafio da história da empresa, ditando o futuro da mesma.

O objetivo que Tiago Galvão Pereira lançou à sua equipa de gestão era claro – *“Temos de estar nas 10 melhores empresas para trabalhar em Portugal. E isso, só depende de nós.”*

Esta importante decisão que a Comissão Executiva tinha de tomar, impactava o negócio, os recursos humanos e os clientes. Seria uma verdadeira prova de fogo para a Comissão Executiva da AH que tinha agora de tomar a decisão de qual a estratégia de *deployment* a implementar.

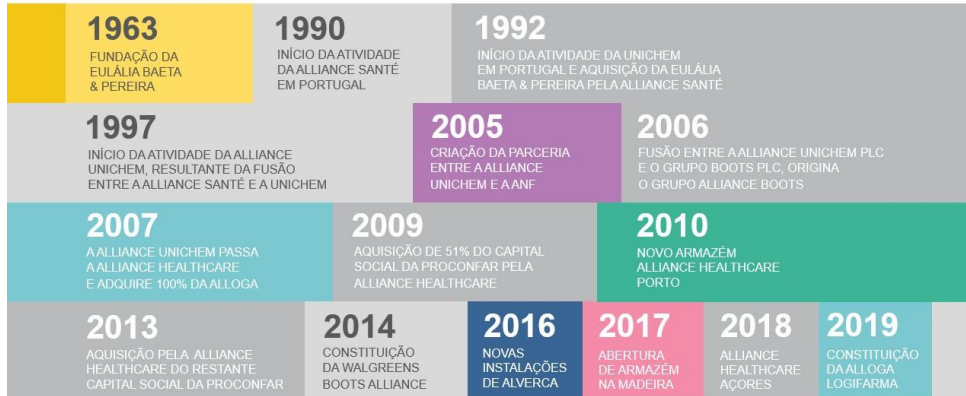
## Notas de rodapé:

- 1 500 MAIORES & MELHORES EMPRESAS (Novembro 2018) Universo: O ranking das 500 Maiores empresas elaborado pela Informa D&B em parceria com a Deloitte e publicado pela revista Exame, compreende as maiores empresas públicas e privadas (não inclui Bancas e Seguros) em Portugal por volume de negócios. Inclui as empresas com balanços e demonstrações de resultados relativa ao exercício de 2017 disponível na base de dados da Informa D&B.
- 2 O Decreto-Lei n.º 112/2011 veio introduzir o sistema de margens regressivas na Distribuição Farmacêutica – Farmácias e Grossistas – em que a margem dos medicamentos deixou de ser igual e passou a depender do Preço de Venda ao Armazém (PVA): quanto mais alto esse preço, menor a margem para a distribuição.
- 3 ERP é o acrónimo do termo inglês Enterprise Resource Planning (Planeamento de Recursos Empresariais). O ERP é um software de gestão de processos de negócio que gere e integra as atividades de finanças, cadeia de fornecimento, operações, relatórios, fabrico e recursos humanos de uma empresa.
- 4 Estudo Gartner ERP Dez 2015 A Gartner é uma empresa de consultoria fundada em 1979. A Gartner desenvolve tecnologias relacionadas a introspeção necessária para seus clientes tomarem suas decisões todos os dias.



## Anexo 1 – A Empresa

### HISTÓRIA



### ESTRUTURA ACIONISTA



### MISSÃO, VISÃO E VALORES

 MISSÃO	 VISÃO	 VALORES
Ser o operador logístico mais valorizado pelas Farmácias e pela Indústria Farmacêutica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consolidar a liderança no mercado farmacêutico</li> <li>· Liderar a integração B2B - B2C no mercado português</li> <li>· Formar e desenvolver pessoas, apostando na inovação do negócio e num serviço de eficiência e excelência</li> <li>· Ser o operador nacional tecnologicamente mais avançado.</li> </ul>	<p>Os valores da Alliance Healthcare são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Parceria</li> <li>· Confiança</li> <li>· Serviço</li> <li>· Transparência</li> <li>· Inovação</li> </ul> <p>Refletidos em cada processo, em cada projeto, interna e externamente.</p>

Fonte: Alliance Healthcare, 2019

## Anexo 2 – Armazéns ALLIANCE HEALTHCARE

### Armazém Lisboa



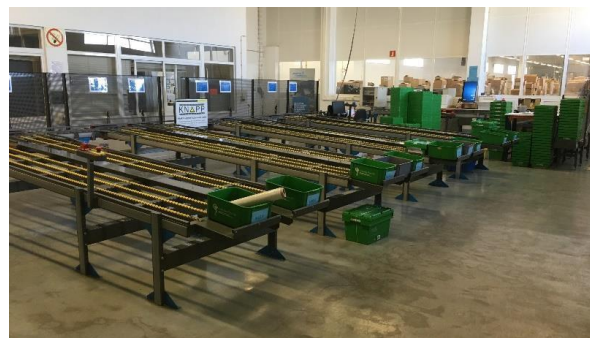
### Armazém Porto



### Armazém Castelo Branco



### Armazém Almancil



### Armazém Madeira



### Armando Açores



Fonte: Alliance Healthcare, 2019

## Anexo 3 – Organização

### ORGANOGRAMA (2019)



### ATIVIDADE

#### ATIVIDADE ALLIANCE HEALTHCARE

COBERTURA NACIONAL

470 FORNECEDORES

24.500 M2 DE ÁREA OPERACIONAL

2 ARMAZÉNS COM NÍVEIS DE AUTOMAÇÃO > 75%

2.200 FARMÁCIAS CLIENTES

FROTA DE DISTRIBUIÇÃO  
180 CARRINHAS

4 ARMAZÉNS NO CONTINENTE

1 ARMAZÉM NOS AÇORES

1 ARMAZÉM NA MADEIRA

624 ROTAS DE DISTRIBUIÇÃO COM ATÉ 3 ENTREGAS DIÁRIAS

CERCA DE 29.000 REFERÊNCIAS

MAIS DE 38 MILHÕES DE LINHAS ENTREGUES

MAIS DE 80 MILHÕES DE EMBALAGENS ENTREGUES



Fonte: Alliance Healthcare, 2019

## Anexo 4 – Mercado e Resultados

### MERCADO (2018)

#### EVOLUÇÃO MERCADO DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA



### RECEITAS POR ÁREA DE NEGÓCIO (2018)

k€	Previous Periods					Last Year	Actual	2018	2018	2018	Var %
	2013	2014	2015	2016	2017	BU 2018	2018	vs 2017			
<b>Revenue</b>	<b>634,8</b>	<b>610,8</b>	<b>593,6</b>	<b>604,7</b>	<b>603,4</b>	<b>615,3</b>	<b>593,5</b>	<b>(9,9)</b>			
Wholesale	610,2	578,4	557,5	565,2	569,6	557,6	541,5	(28,1)	-4,93%		
Exports AH S.A.	38,8	41,3	44,0	47,1	38,1	37,4	32,4	(5,7)	-14,93%		
Own Brands	2,6	2,8	2,7	2,6	2,7	3,0	2,5	(0,2)	-8,45%		
Proconfar Mass Market	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,5	5,0	0,4	8,53%		
Alloga Sales	0,1	1,6	1,7	2,0	3,5	3,1	2,5	(1,0)	-28,25%		
Others	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	(0,1)	-9,75%		
Operating income - Alloga	4,5	5,3	3,6	3,9	4,2	4,3	4,7	0,5	12,59%		
Other Operating Income	1,0	2,4	3,6	4,1	5,5	5,2	5,7	0,1	2,68%		
Discounts payable - Wholesale	(25,5)	(24,6)	(23,5)	(24,6)	(24,8)	0,0	(0,4)	24,4	-98,21%		
Discounts payable - Own Brands	0,0	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,1)	0,0	(0,1)	0,0	-2,80%		
Discounts payable - Alloga	0,0	0,0	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,1)	(0,0)	-19,91%		
Discounts payable - Mass Market	(0,8)	(0,6)	(0,3)	(0,4)	(0,6)	(0,5)	(0,9)	(0,3)	55,03%		

Fonte: Relatório e Contas Alliance Healthcare 2018

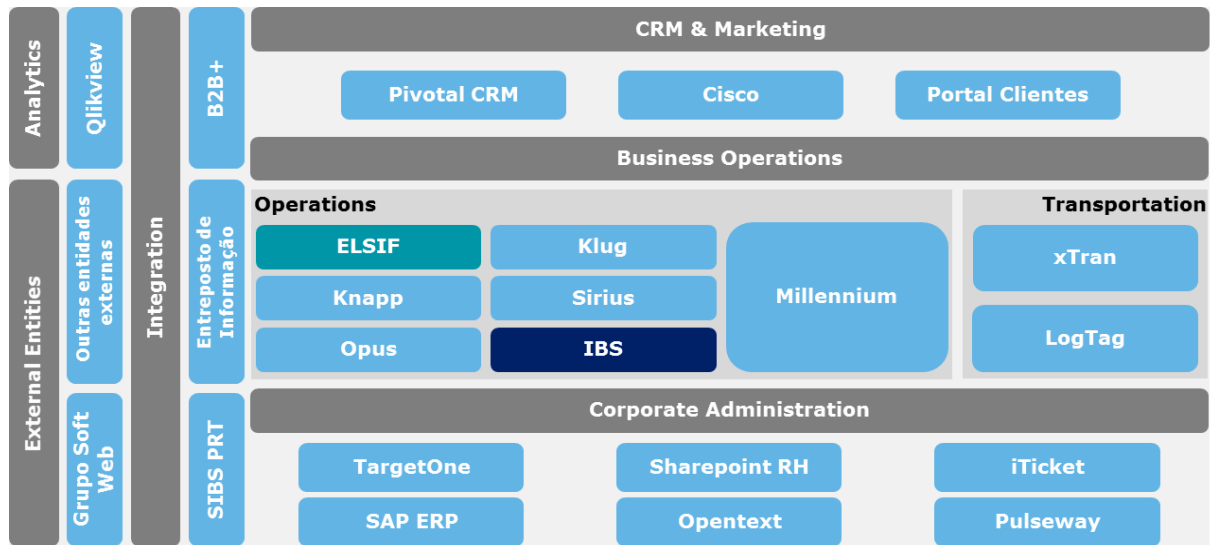
### RESULTADO OPERACIONAL (2018)

k€	Previous periods									Last Year	Actual
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	BU 2018	2018
<b>Revenue</b>	<b>643,1</b>	<b>606,0</b>	<b>504,9</b>	<b>532,8</b>	<b>634,8</b>	<b>610,7</b>	<b>593,6</b>	<b>604,7</b>	<b>603,4</b>	<b>615,3</b>	<b>593,5</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>49,3</b>	<b>47,1</b>	<b>40,2</b>	<b>47,6</b>	<b>56,0</b>	<b>56,3</b>	<b>53,6</b>	<b>53,1</b>	<b>50,3</b>	<b>53,6</b>	<b>49,5</b>
Gross Profit (% of Revenue)	7,67%	7,77%	7,96%	8,93%	8,82%	9,22%	9,03%	8,78%	8,34%	8,72%	8,33%
<b>Operating expenses (excl. bad debts)</b>	<b>(27,7)</b>	<b>(31,7)</b>	<b>(32,1)</b>	<b>(28,7)</b>	<b>(28,5)</b>	<b>(33,2)</b>	<b>(31,0)</b>	<b>(32,5)</b>	<b>(33,3)</b>	<b>(36,6)</b>	<b>(33,7)</b>
Operating expenses (% of Revenue)	-4,31%	-5,23%	-6,36%	-5,39%	-4,49%	-5,43%	-5,22%	-5,37%	-5,52%	-5,95%	-5,68%
Doubtful debts provisions	(1,5)	(0,7)	(8,8)	(17,7)	(15,2)	(6,6)	(0,1)	2,1	2,2	(0,5)	1,1
<b>Trading Profit</b>	<b>20,1</b>	<b>14,7</b>	<b>(0,7)</b>	<b>1,2</b>	<b>12,3</b>	<b>16,6</b>	<b>22,6</b>	<b>22,7</b>	<b>19,3</b>	<b>16,6</b>	<b>16,9</b>
Trading Profit (% of Revenue)	3,13%	2,43%	-0,14%	0,23%	1,94%	2,71%	3,80%	3,76%	3,20%	2,69%	2,84%

Fonte: Relatório e Contas Alliance Healthcare 2018

## Anexo 5 – Sistemas de Informação

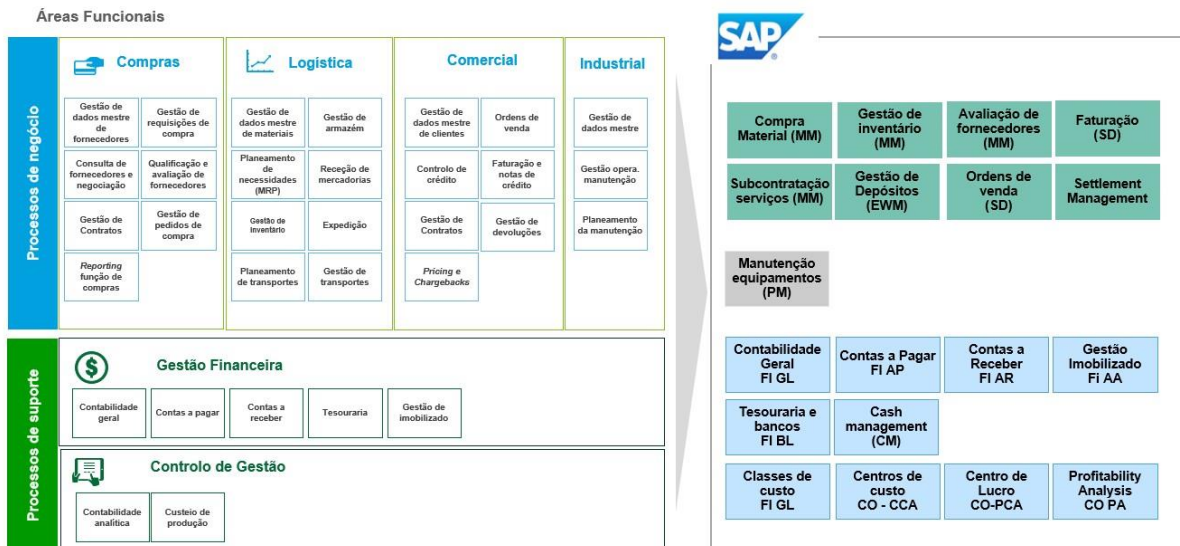
### ARQUITETURA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



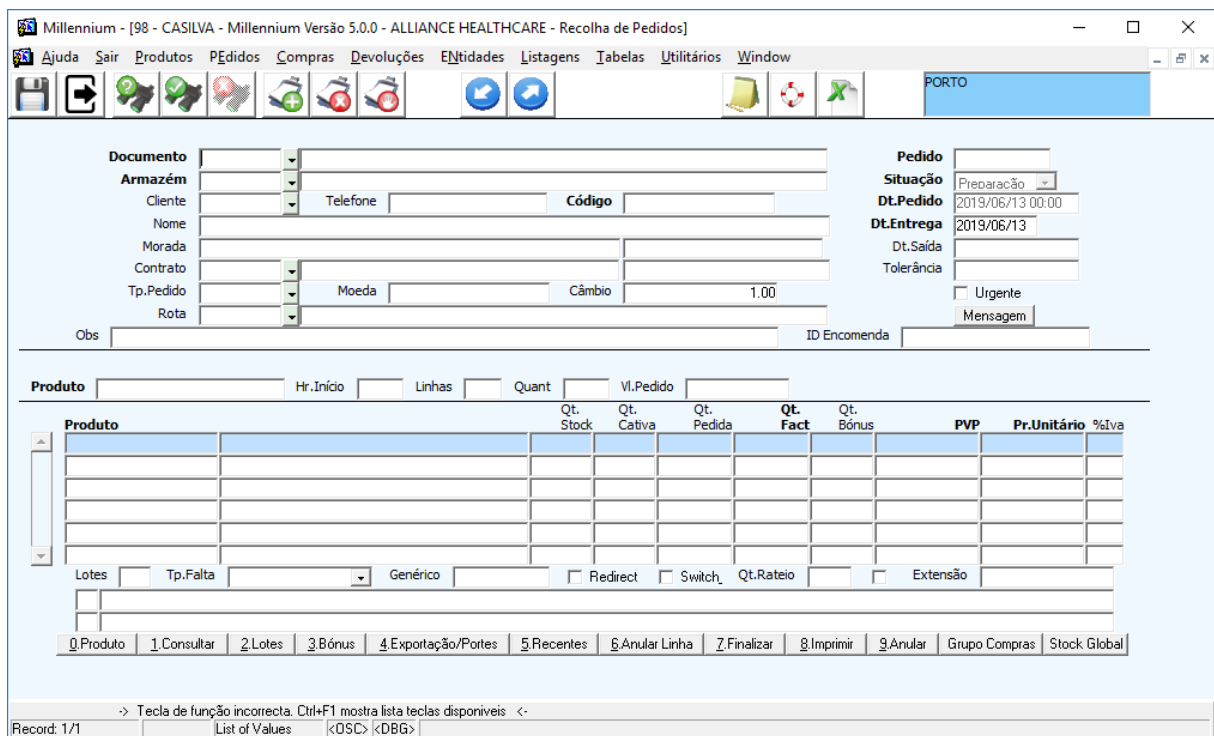
#### Sistemas

■ Alliance Healthcare
 ■ Alloga
 ■ Proconfar

### SOLUÇÃO FUNCIONAL E TÉCNICA (AS E TO BE)



## Anexo 6 – ERP MILLENNIUM

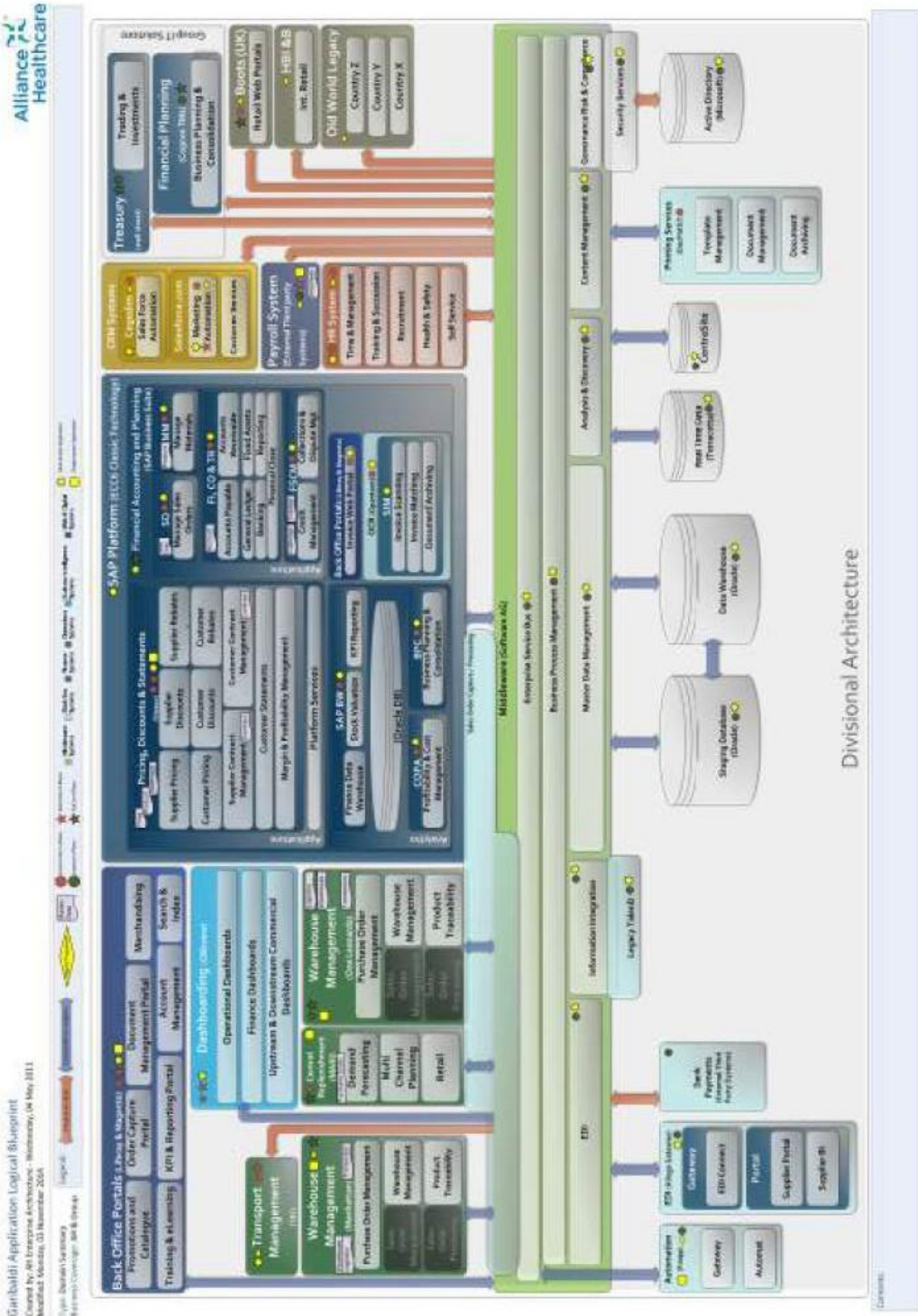


Fonte: Alliance Healthcare, 2019

# Anexo 7 – Arquitetura dos SI – Projeto Garibaldi



## Our “Final State” – “Interconnected Group” Architecture





## Anexo 8 – Estudo Soluções ERP

	SAP	Oracle	Microsoft Dynamics	Infor
Quota de mercado	●	●	●	●
Taxa de pré-seleção	●	●	●	●
Taxa de seleção após pré-seleção	●	●	●	●
Duração media de implementação (meses)	●	●	●	●
Período estimado para retorno (meses)	●	●	●	●
Concretização de pelo menos 50% dos objetivos	●	●	●	●
Disrupção no <i>go-live</i>	●	●	●	●

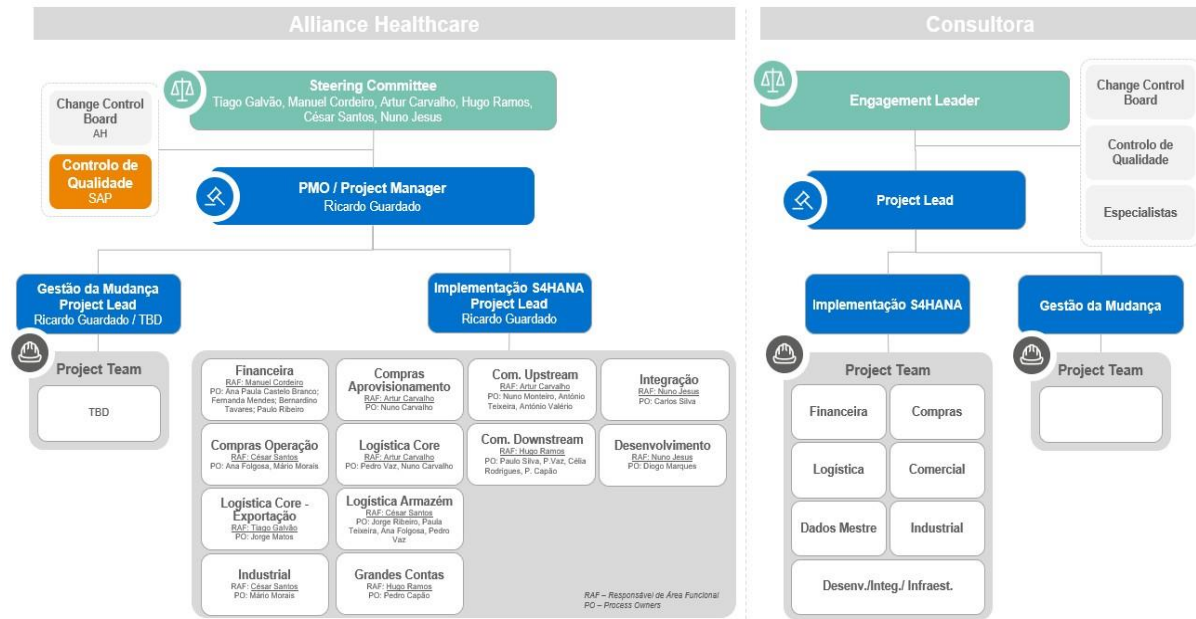
### Avaliação

● Muito elevada ● Elevada ● Média ● Fraca

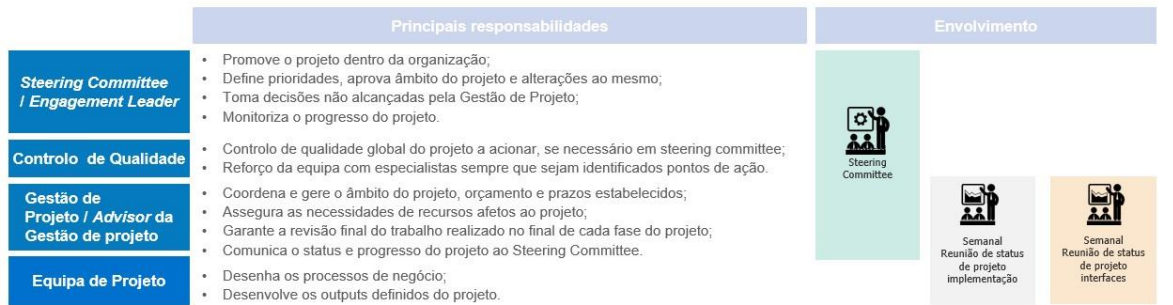
Fonte: Alliance Healthcare, 2019

# Anexo 9 – Metodologia do Projeto

## ORGANOGRAMA PROGRAMA CENTENNIAL



## MODELO DE GOVERNO – PROGRAMA CENTENNIAL



	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Manhã			PI	PS				PI	PS				PI	PS				PI	PS	
Tarde		ST																		

- PS - Ponto de Situação Implementação
- PI - Ponto de Situação Interfaces
- ST - Steering Committee

## Anexo 10 – Estratégia de Deployment

### CENÁRIO A



#### Caracterização do Cenário A

- Cenário de **arranque faseado** dos armazéns da AH:
  - Arranque dos armazéns de **maior dimensão** em SAP S/4 (operações core: receção, logística de armazéns, etc.)
  - **Fecho temporário** de operações para armazéns de **menor dimensão**
  - Arranque de armazéns de **menor dimensão**
  - O **cut-over** dos diversos armazéns é global em SAP S/4
- Não pressupõe o desenvolvimento de interfaces temporários ou ajustes aos processos / desenvolvimentos durante a fase de paragem de operação

- + Disponibilização da solução aos utilizadores num prazo inferior e de acordo com o planeado
- + Não vai existir necessidade dos utilizadores da AI trabalharem em dois sistemas em simultâneo
- + Disponibilização de processos e funcionalidades em simultâneo
- + As sinergias de desenvolvimento das atividades de projeto são maximizadas, conforme previsto inicialmente (testes, formação, migração de dados, cut-over & transição, suporte)

- Paragem temporária de armazéns de menor dimensão pode ter potenciais impactos a nível da redução do nível de serviço ao cliente
- Impacto na operação de erros serão verificados em todos os armazéns em simultâneo
- Aumento do risco dada a dimensão das mudanças
- Capacidade interna para suporte de 1ª linha aos utilizadores (irá existir reduzido know-how por parte da AI no momento do go-live)
- Menor capacidade de adaptação da organização aos processos e funcionalidades da nova plataforma aplicacional

#### Cenário A

*Go-live integral da AH, com entrada desfasada de armazéns de menor dimensão*

#### Estratégia migração

- Período de Business Simulation
- Arranque da AH em 2 fases:
  1. **Go-Live:** Lisboa, Porto e Madeira
  2. **Go-Live:** Castelo Branco e Almacil
- Fecho temporário de operações (2 a 4 semanas previstas) de Castelo Branco e Almacil até estabilização de 1º Go Live:
  - Para este período, as farmácias destas zonas seriam abastecidas por Lisboa e Porto.

### CENÁRIO B



#### Caracterização do Cenário B

- **Arranque faseado** dos armazéns da AH:
  - Operação dos armazéns é **progressivamente descontinuada**, por armazém, em Millennium; e
  - Estes armazéns passam a operar em SAP S/4 (operações core: receção, logística de armazéns, etc.)
  - O **cut-over** das diversas máquinas Millennium, por armazém, é progressivo exigindo novo período de migração de dados e atividades de cutover para o SAP S/4
- Os **lançamentos puramente financeiros** serão realizados em SAP S/4 desde o deployment do primeiro armazém
- No período de transição deverá ser garantida a **consolidação financeira** no SAP S/4 com integrações contabilísticas entre o SAP ECC e o S/4 (ex. contas de stock)
- **Não pressupõe o desenvolvimento** de interfaces operacionais para replicação de movimentos logísticos entre sistemas.

- + Melhor adaptação da organização aos processos e funcionalidades da nova plataforma aplicacional adotando um processo de transformação gradual e faseado, gerindo a capacidade de enfoque da organização
- + Melhor gestão do risco associado ao processo de transformação processual e organizacional subjacente a uma iniciativa com o cariz de transformação associado à implementação de uma nova solução
- + Possibilidade de "testar" em ambiente real os processos a implementar para os restantes sites industriais
- + Alinhamento com os deadlines do projeto

- Utilização de 2 sistemas em simultâneo para alguns utilizadores (processos não operacionais transversais)
- Necessidade de recorrer a 2 sistemas fonte para reporting consolidado
- Impacto na utilização de processos que dependem da empresa como um todo (convivência de armazéns em sistemas distintos)
- Emissão de resumos, geração de notas de lançamento e emissão de referências por resumo
- Controlo orçamental
- Documentos relevantes para controlo de crédito
- Impossibilidade de operar funcionalidades dependentes de armazéns (ex. "4 bases de dados", twinning, switching, remotos)

#### Cenário B

*Roll out sequencial de armazéns (sistemas em paralelo) com integração financeira entre o SAP ECC e o SAP S/4*

#### Estratégia migração

- Período de Business Simulation
- Arranque da AH em 3 fases:
  1. **Go-Live:** Castelo Branco, Almacil e Madeira + componente Financeira da AH (transversal)
  2. **Go-Live:** Lisboa
  3. **Go-Live:** Porto
- Não existe um fecho das operações entre Go-Lives

# CENÁRIO C



## Caracterização do Cenário C

- Arranque da fase de **replicação** de dados mestres e transacionais entre Millennium e SAP
- Execução de determinados **processos não operacionais** em SAP S/4 (ex. emissão de resumos) - "replicação" do *landscape* atual
- Arranque faseado dos armazéns da AH:
  - Operação dos armazéns é **progressivamente descontinuada**, por armazém, em Millennium; e
  - Estes armazéns passam a operar em SAP S/4 (operações: receção, logística de armazéns, etc.)
  - O **cut-over** das diversas máquinas Millennium, por armazém, é progressivo exigindo novo período de migração de dados e atividades de cutover para o SAP S/4
- Os **lançamentos puramente financeiros** serão realizados em SAP S/4 desde a fase de replicação

- + Partilha os benefícios do cenário B
- + SAP ECC é descontinuado desde o primeiro Go-Live;
- + Fontes de dados para reporting em um sistema;
- + Permite a utilização de alguns processos que dependem da empresa como um todo (convivência de armazéns em sistemas distintos);
- + Emissão de resumos, geração de notas de lançamento e emissão de referências por resumo; Controlo de crédito atualizada em SAP S/4; Gestão de stocks desde o primeiro Go-Live em S/4, o que permite realizar transferências de stock entre centros (ainda que se forma "desgarrada" entre sistemas);

- Convivência entre 2 lógicas distintas (ex. manutenção de contratos / tabelas de preço em sistemas paralelos);
- Arquitetura aplicacional mais complexa;
- Necessidade de revisão das datas baseline e afetação de recursos ao projeto;
- Impacto na utilização de processos que dependem da empresa como um todo, por exemplo:
  - Abastecimentos "4 bases de dados";
  - Twinning;
  - Switching;
  - Abastecimentos remotos para grupos de compras.

## Cenário C

**Roll out sequencial de armazéns (sistemas em paralelo) com replicação de dados mestres e transacionais**

### Estratégia migração

- Período de Business Simulation
- Arranque da AH em 4 fases:
  1. **Go-Live:** replicação de dados transacionais e dados mestres entre Millennium e SAP S/4 sem go-live de armazéns
  2. **Go-Live:** Castelo Branco, Almacil e Madeira
  3. **Go-Live:** Lisboa
  4. **Go-Live:** Porto
- Não existe um fecho das operações entre Go-Lives

# CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

## Estratégia de Deployment

Critérios de avaliação	Importância para a AH	Faseado		
		Cenário A	Cenário B (integração FI)	Cenário C (replicação documentos logísticos)
Negócio	Risco para o negócio	●	●	●
	Alinhamento com deadlines e duração do projeto	●	●	●
	Esforço do processo transição (cut-over)	●	●	●
	Capacidade interna de suporte	●	●	●
Pessoas e organi.	Transferência de conhecimento para os utilizadores (processos globais)	●	●	●
	Complexidade fase de formação	●	●	●
	Produtividade	●	●	●
Financeir.	Risco financeiro	●	●	●
	Custo adicional (face ao planeado)	●	●	●
Tecnolo.	Risco aplicacional	●	●	●

Legenda: ○ Atractividade Muito Reduzida ● Atractividade Reduzida ● Atractividade Média ● Atractividade Elevada ● Atractividade Muito Elevada

Fonte: Alliance Healthcare, 2019