



viveo

Projetos Estratégicos

Dezembro 2024

Projetos Estratégicos

Desde o final de 2023, a Viveo iniciou uma jornada de **mapeamento** das causas dos desafios enfrentados, desenho e execução de **planos de ações**.

Para essa atividade, foram contratadas consultorias e envolvido o time interno sênior, com o objetivo de **recuperar a rentabilidade e reenquadrar o capital de giro**.

viveo

1. Gestão de Estoque

Revisão do processo de planejamento de compras com foco na otimização do estoque e do nível de serviço aos clientes

2. Portfólio de vendas

Novo modelo de gerenciamento das categorias de produtos e do ROIC marginal por fornecedor

3. Top 2 Top

Negociação de termos contratuais com fornecedores e clientes com foco na melhoria do ROIC marginal

4. Ampliação e priorização de cotações de vendas¹

Desenvolvimento de ferramentas/inteligência de mercado para ampliar e priorizar cotações de vendas e, posteriormente, executar revisão de preços

5. Redução de SG&A

Redução de despesas de indiretos, exceto frete, e reorganização da governança e organograma

6. Frete

Otimização das despesas de frete

7. Projetos internos

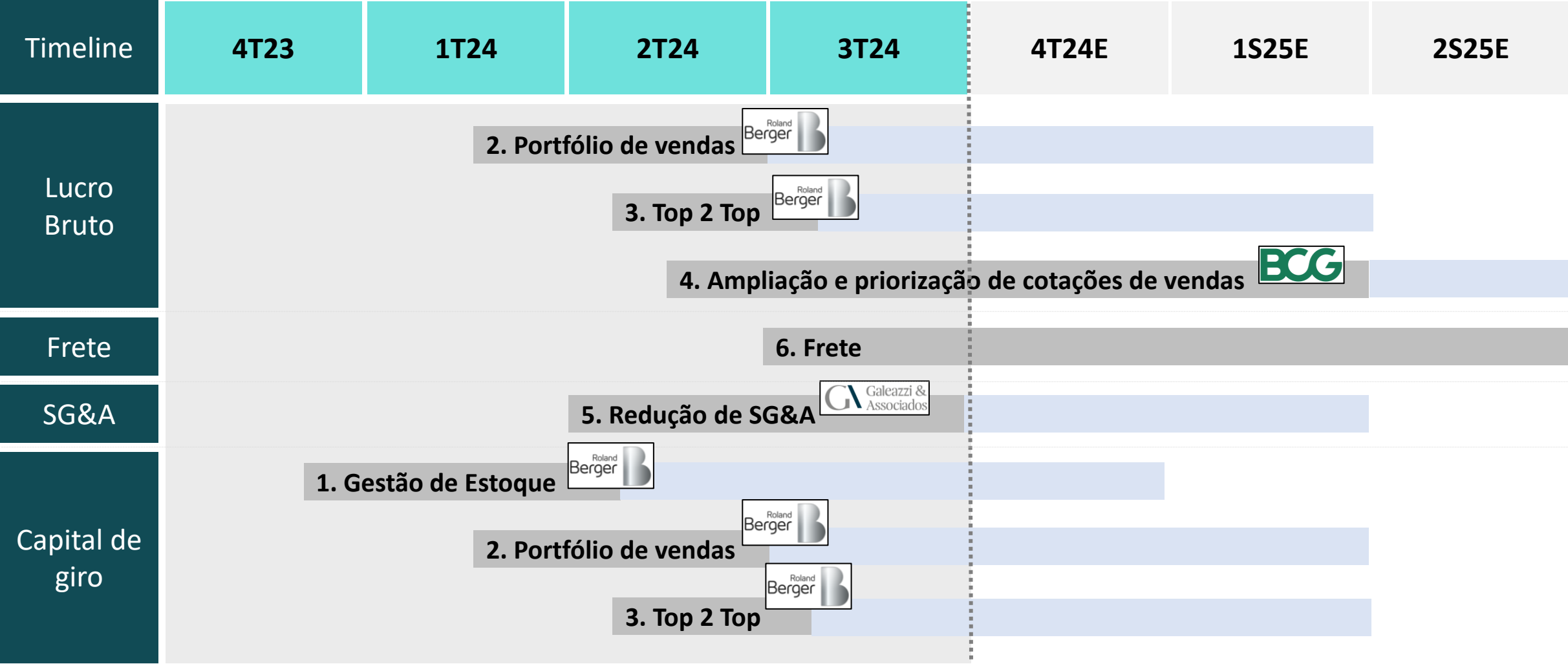
- CSC
- Unificação de fábricas
- Migração de sistema
- outros

1 – Vendas no Mercado Aberto

Timeline vs. alocação dos ganhos

Status 3T24

Expectativas de prazos conforme status 3T24



1. Gestão de Estoque Overview



Consultoria: Roland Berger

Início: dezembro/23

Fim: maio/24

Objetivo: Identificação de oportunidades em gestão dos estoques.

Governança: Torre de controle com acompanhamento semanal.

Execução e início de captura do ganho:

Projeto concluído e execução em andamento. Captura de resultados já em 2S24.

Ações de Curto Prazo (Torre de controle)

Monitoramento de ruptura

Monitoramento da cobertura de SKUs, ações de compra, transferência, priorização de entradas e CDs alternativos de faturamento para CD-SKUs em ruptura.

Controle de excessos

Construção de uma base consolidada mensal de excessos e estabelecimento de uma governança para seu endereçamento.

Definição de itens de compra “proibida” e garantia da não colocação incorreta de pedidos.

Nível de serviço

Acompanhamento dos SLAs de entrega dos fornecedores e de disponibilidade de produto para os clientes.

1. Gestão de Estoque (KPIs)

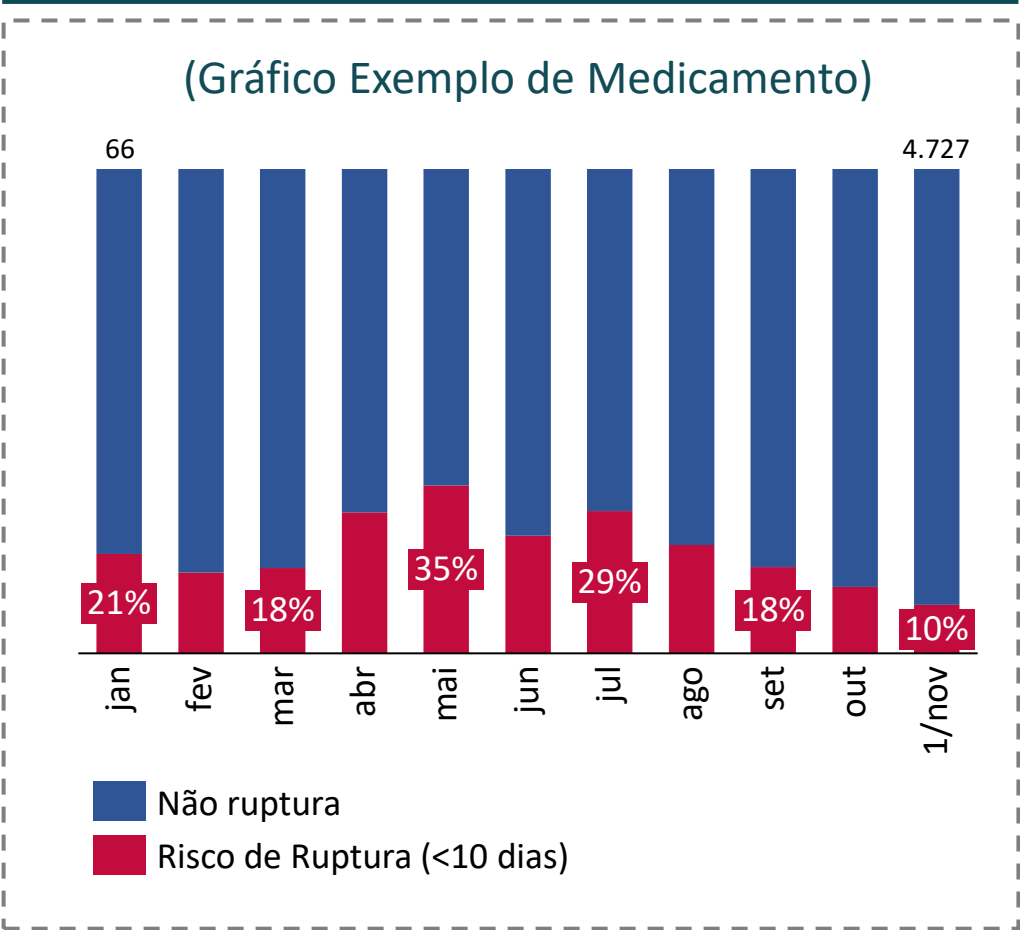
Melhoria dos indicadores acompanhados pela torre de controle

viveo

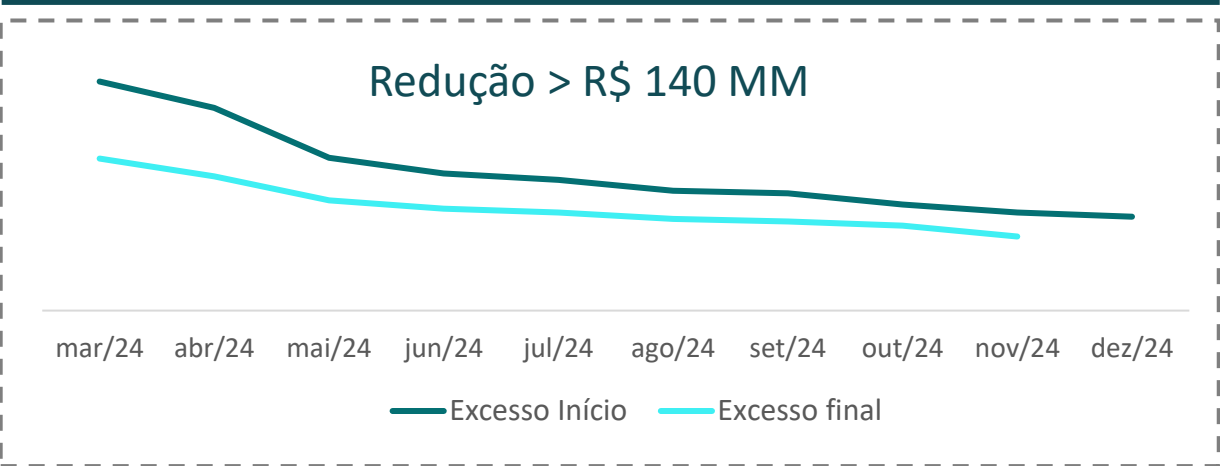
Ampliação da cobertura de CD-SKUs acompanhados: piloto iniciado com 66 em jan/24 para 4.727 em nov/24

Redução de 25 p.p. no nível de ruptura (CD-SKUs na Curva A de medicamentos) de maio até novembro/24

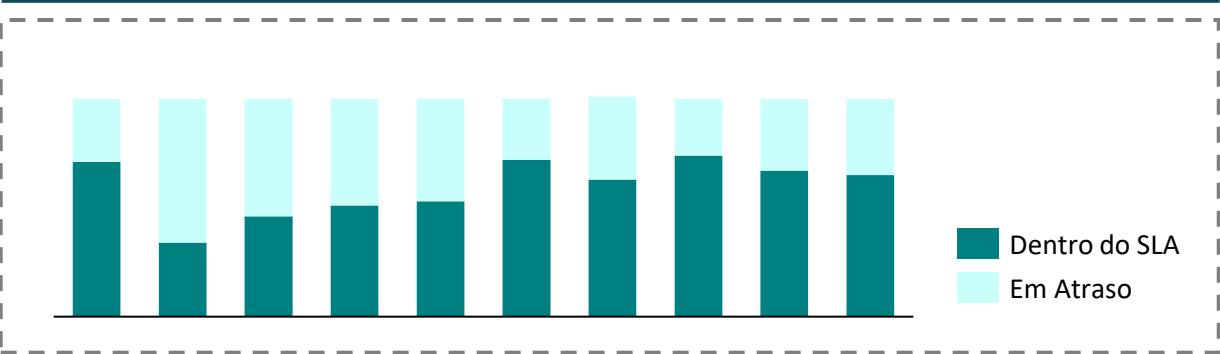
Disponibilidade de produto



Excessos de estoques x política



SLAs de Fornecedores



1. Gestão de Estoque

Ações já realizadas

- ✓ Redesenho do processo de planejamento e abastecimento dos CDs, com revisão de políticas de estoques de segurança;
- ✓ Criação de *forecast* usando diversos modelos estatísticos definidos por IA;
- ✓ Revisão da malha de atendimento (local de faturamento), balanceando disponibilidade de produto com geração de benefícios fiscais. Concentração de medicamentos de alto valor, baixo giro e alta volatilidade em três CDs;
- ✓ Acompanhamento do SLA de entrega dos fornecedores, desde a colocação do pedido, até emissão da nota, e posterior entrega efetiva em cada um CDs acordados;
- ✓ Renegociação das políticas de estoque acordadas com indústrias;
- ✓ Diminuição do faturamento fora de rota – ajuste de estoque por CD e travas sistêmicas;
- ✓ Realinhamento da estrutura de governança do planejamento de compras;
- ✓ Definição em conjunto com finanças de valor OTB (open to buy) por fornecedor e/ou molécula;
- ✓ Aprimoramento da definição do local de faturamento ideal, inclusão travas de vendas e pedidos mínimos.

Ciclo Caixa

Menor ciclo caixa dos últimos trimestres de 2024 e capital de giro como % da RL

	3T23	4T23	1T24	2T24	3T24	3T24 ¹
Ciclo contas a receber	58	66	71	66	51	64
Ciclo contas a pagar	72	75	68	70	68	68
Dias de estoque	64	72	67	73	67	70
Ciclo caixa	51	63	70	69	50	66
Capital de Giro/ Receita Líquida (%)	19,6%	25,0%	26,9%	24,3%	18,1%	24,1%

¹ Expurga o efeito do PDD no contas a receber, a baixa de estoques e as antecipações realizadas no 3T24. No 2T24 foram realizados R\$ 100 milhões de antecipação, que não estão ajustados na tabela acima.

2. Portfólio de vendas Overview



Consultoria: Roland Berger

Início: março/24

Fim: julho/24

Objetivo: Identificação de oportunidades em melhorias de mix para liberação de capital de Giro e/ou melhorias de margem.

Governança: Acompanhamento mensal.

Execução e início de captura do ganho: Projeto concluído e execução em andamento. Captura de resultados em 1S25.

Metodologia de Análise

Granularidade

Revisão granular a nível SKU, considerando alocação de despesas e consolidação de resultados por categoria de produtos, canais de vendas, fornecedores etc

Plano de ação

Alto Custo contratos: Dispersão de NCG entre produtos oportunidade de 11% de redução de NCG.

Alto Custo mercado aberto: Oportunidades de concentração de produtos para redução de vendas sem impacto no LB, com redução de NCG.

Materiais: Concentração de portfólio por categoria de produto, com oportunidades de redução de estoque.

Resultados Esperados

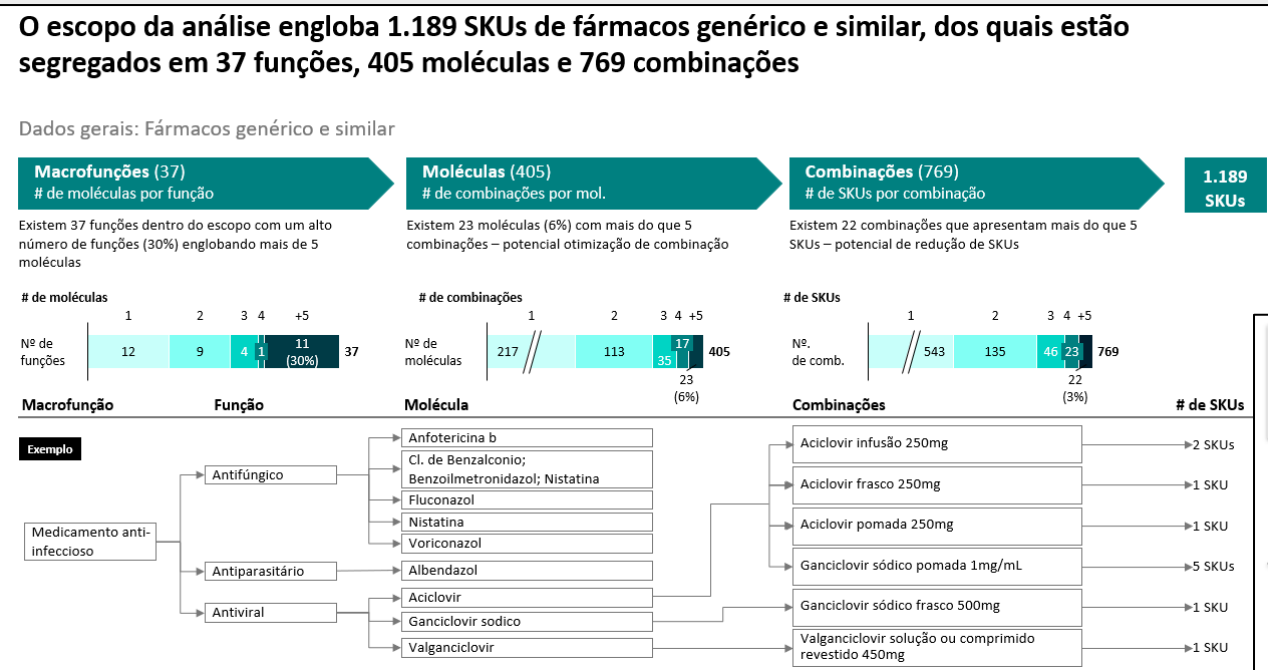
- ✓ Simplificação da gestão do portfólio
- ✓ Otimização de estratégia fiscal
- ✓ Melhoria de Mix
- ✓ Oportunidades de redução de estoque detalhada por SKU, com ordem de grandeza de R\$ 100MM para medicamentos e vacinas por exemplo.
- ✓ Aprofundamento do time interno para segunda onda de melhorias do portfólio

2. Portfólio de vendas

Criação da árvore de categorias para redução de complexidade da operação e análise de rentabilidade

viveo

Exemplificação de árvore de categorias de genéricos e similares

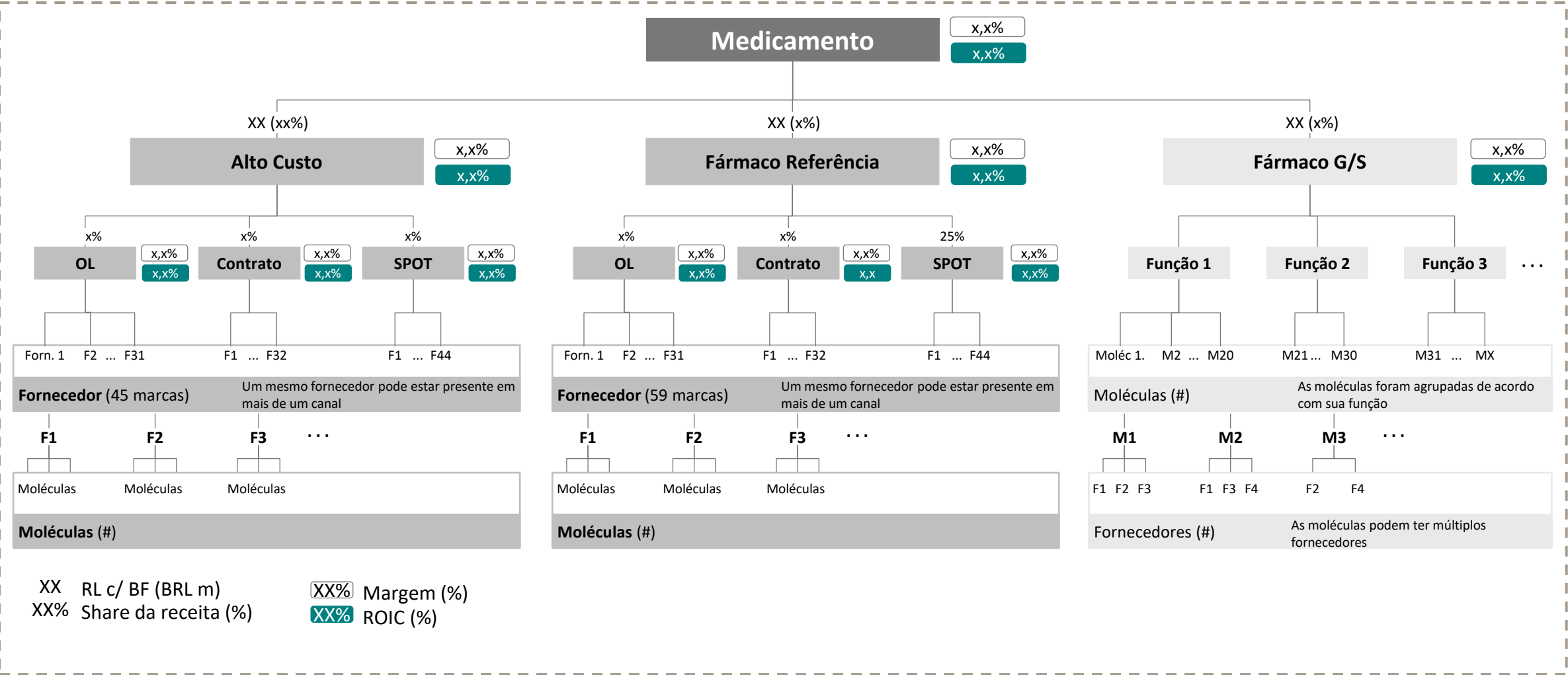


2. Portfólio de vendas

Análise detalhada (bottom up) a nível SKU para a tomada de decisão

viveo

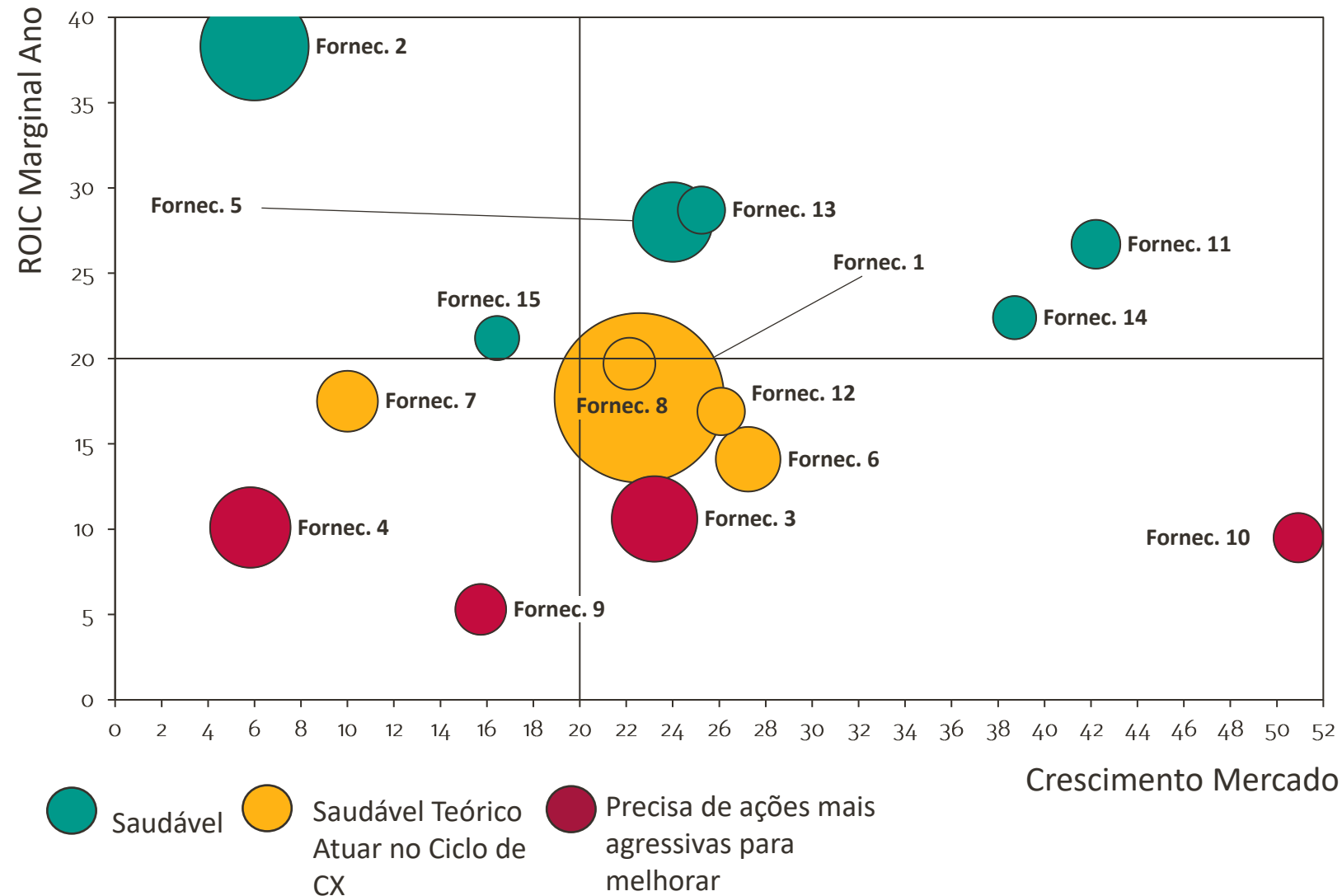
Análise do portfólio baseado no ROIC marginal



10

2. Análise por tipo de fornecedor

O resultado do mapeamento criou um plano objetivo de posicionamento de portfólio para incremento de ROIC



Quadrante A - + ROIC + Crescimento

- Direcionamento para ganho de *share*;
- Garantia do melhor serviço.

Quadrante B - + ROIC – Crescimento

- Direcionamento para ganho de *share*;
- Proteção de mercado;
- Antecipação de possíveis impactos no resultado.

Quadrante C - - ROIC + Crescimento

- Garantir eficiência do ciclo de caixa e preço;
- Esforço com indústria para revisão de condições;
- Se mesmo assim ficar com ROIC ruim, sair do mercado;

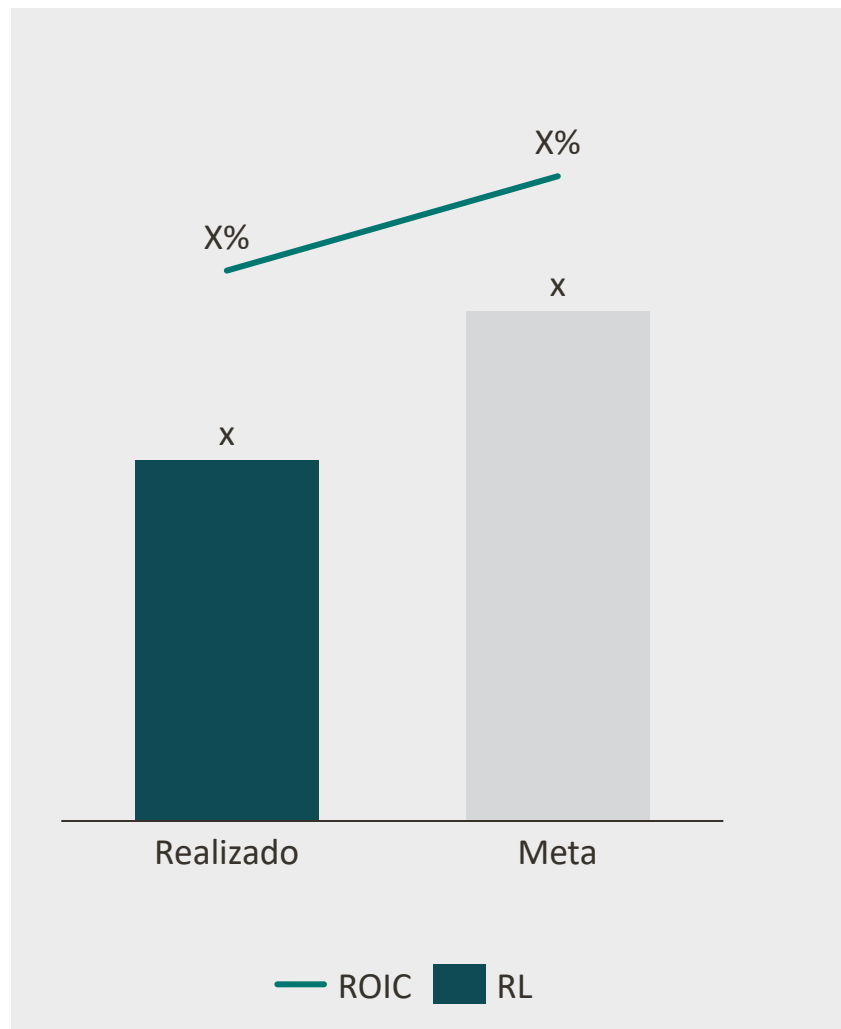
Quadrante D - -ROIC – Crescimento

- Garantir eficiência do ciclo de caixa e preços;
- Se mesmo assim ficar com ROIC ruim, sair do mercado;

2. Exemplo de plano de ação

Fornecedores e/ou produtos

RL Mensal (MM) ROIC Anual



To Do List



Análise de canais, Regiões, Produtos e Preços: o estudo foi baseado em dados de IQVIA, Canais de vendas e pesquisa de preços; identificamos potenciais regiões que serão o nosso foco para ampliar os negócios, nos principais itens e com ROIC bom.



Agenda Comercial: Faremos agendas com os times de SP, SUL, Rio e Nordeste, identificando quais os clientes podemos e gostaríamos de trazer para a Maфра.



Agenda de Negócios: faremos uma agenda envolvendo os time de Compras, Comercial com a Indústria.



Retomar negócios de mercado aberto que no passado recente representavam aproximadamente 10% nos principais produtos, com descontos mais agressivos respeitando o limite de ROIC.



Executado



Em Avaliação



Não executado

3. Top 2 Top Overview

Consultoria: Roland Berger

Início: maio/24

Fim: julho/24

Objetivo: Identificação de oportunidades/necessidades de melhorias das políticas de capital de giro e de rentabilidade de contratos com fornecedores.

Governança: Acompanhamento mensal.

Execução e início de captura do ganho:

Projeto concluído em julho e reuniões até setembro de 2024. Execução em andamento com captura de resultado prevista no 1S25.

Metodologia de análise

Priorização

Os contratos analisados foram selecionados com base na relevância em termos de faturamento da empresa como um todo e por frente de negócio.

Avaliação

Os contratos foram analisados de forma individual, sendo mapeados as oportunidades/necessidades de cada contrato e priorizado conforme relevância.

Itens analisados entre desconto de entrada, prazo de entrega, dias de estoque e volume de compra mínimo e prazos de pagamentos.

Resultados

- ✓ Calendário de reuniões com representantes das indústrias para avaliação dos pleitos.
- ✓ Acompanhamento do avanço da rentabilidade potencial de cada contrato.

3. Top 2 Top (Indústria)

Filtro dos contratos mais relevantes e priorização

Reunião entre CEO e VPs da Viveo com os principais fornecedores

Principais Fornecedores



- 1 Representam mais de **60% do faturamento de medicamentos da Viveo**
- 2 **100 SKUs** foram elencados como prioritários, pois representam **aproximadamente 50% do faturamento de medicamentos**
- 3 Foi analisada a **rentabilidade e necessidade de capital de giro por fornecedor**
- 4 Pleitos foram realizados caso a caso e equipe monitorando o avanço e devolutivas até final de 2024

3. Top 2 Top (Indústria)

Acompanhamento dos Pleitos

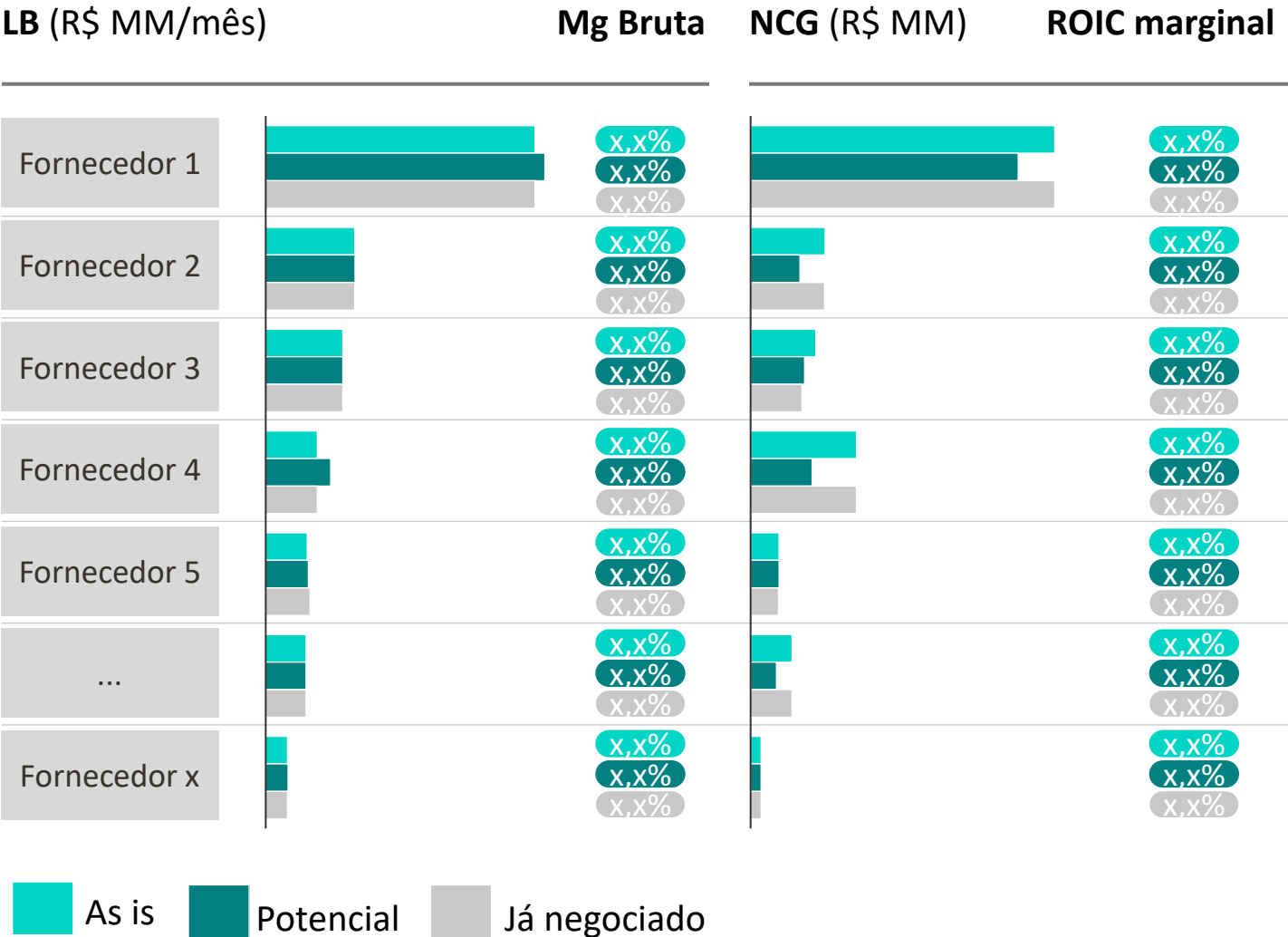


Negociações

Para cada fornecedor foram feitos pleitos específicos de acordo com as regras atuais dos contratos e com as necessidades para ter um ROIC melhor.

Principais pleitos

- Extensão de prazo de pagamento
- Adequação da política de estoques
- Aumento do desconto de entrada



3. Top 2 Top (Clientes)



Projeto Interno

Início: setembro/24

Fim: 2T25

Objetivo: Análise de ROIC dos clientes, com objetivo de maximizar lucratividade e redução dos prazos do contas a receber.

Execução e início de captura do ganho:

Projeto em execução pelo time interno da Viveo. Captura de resultados a partir do 2T25.

Até o momento 80% dos contratos já foram mapeados com previsão de conclusão até o final de dezembro

Ação para todos os contratos com ROIC abaixo de 15% (por cliente) – em andamento

Principais negociações

Discussão de prazo de recebimento por cliente

Matriz de fornecedor x cliente

Próximos Passos

Atualização/otimização do dashboard – Resultado mensal

Acompanhamento das ações em andamento

Concluir análise dos contratos com ROIC <15%

Separar as negociações por tempo (pós CMED)

4. Ampliação e priorização de cotações de vendas

Overview



Consultoria: BCG

Início: agosto/24

Fim: 1S25

Objetivo: Desenvolvimento de tecnologia de inteligência de mercado com priorização de vendas e consequente revisão de preço.

Governança: Acompanhamento diário e/ou semanal e com VPs mensal.

Execução e início de captura do ganho: Projeto em estado inicial e potencial captura de resultados a partir de 2025.

Alavancas

Identificação de oportunidades de captura de valor em quatro frentes:

1. Priorizar cotações de vendas via portais por impacto e ROIC;
2. Melhorar eficiência e velocidade do match entre itens cotados e estoques disponíveis para venda (de-para);
3. Refinar necessidade de estoque, melhor atender demanda;
4. Evoluir processos de precificação

Status

Projeto de priorização de cotações iniciou em SPI, já expandido Brasil. Implementado IA para “de-para” de codificações para medicamentos, expansão de automação para demais categorias do portfólio previsto nas próximas semanas.

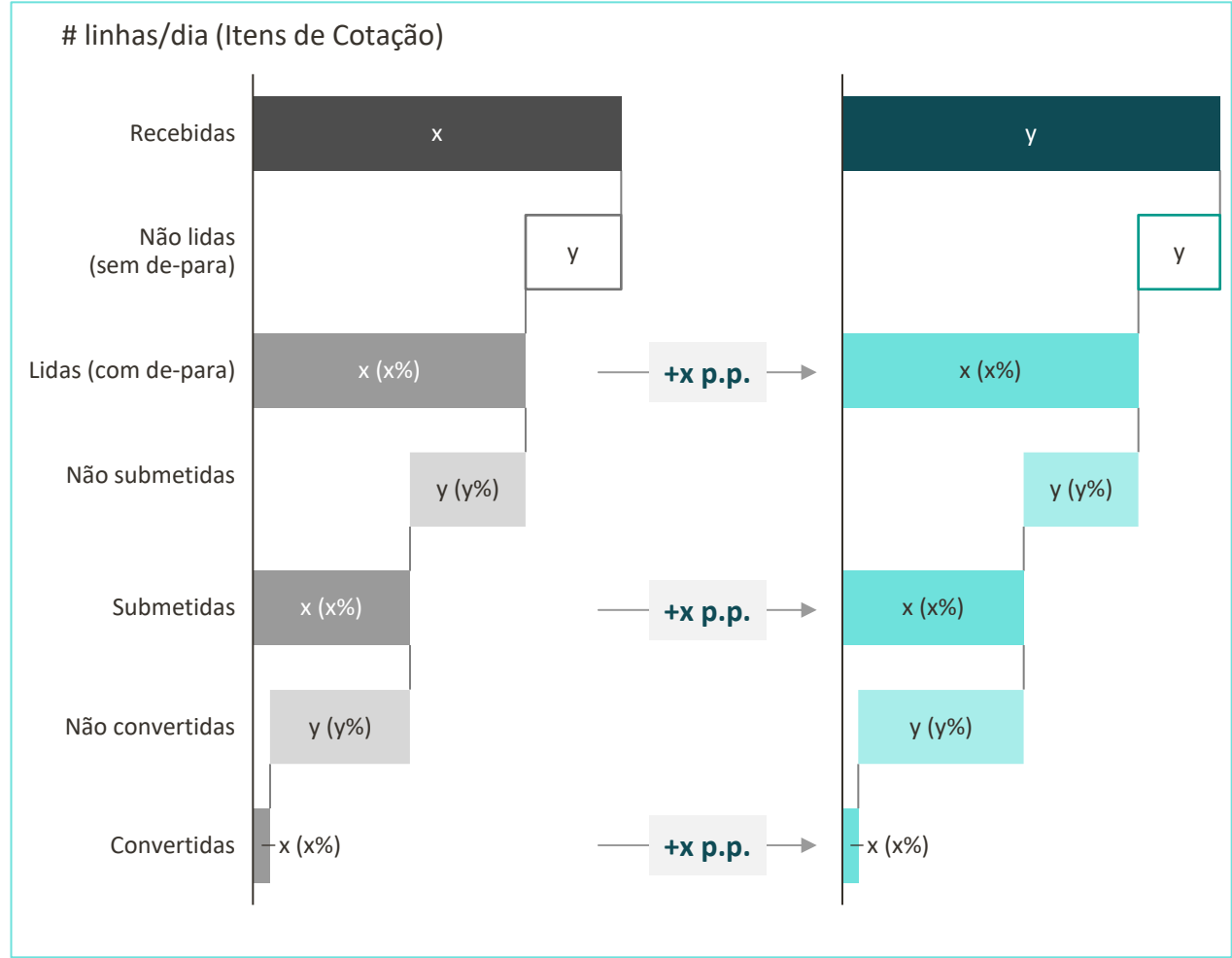
Etapa de reposicionamento de preço por SKUs em fase de teste com base na conversão por tiers de preço.

4. Ampliação e priorização de vendas no mercado aberto

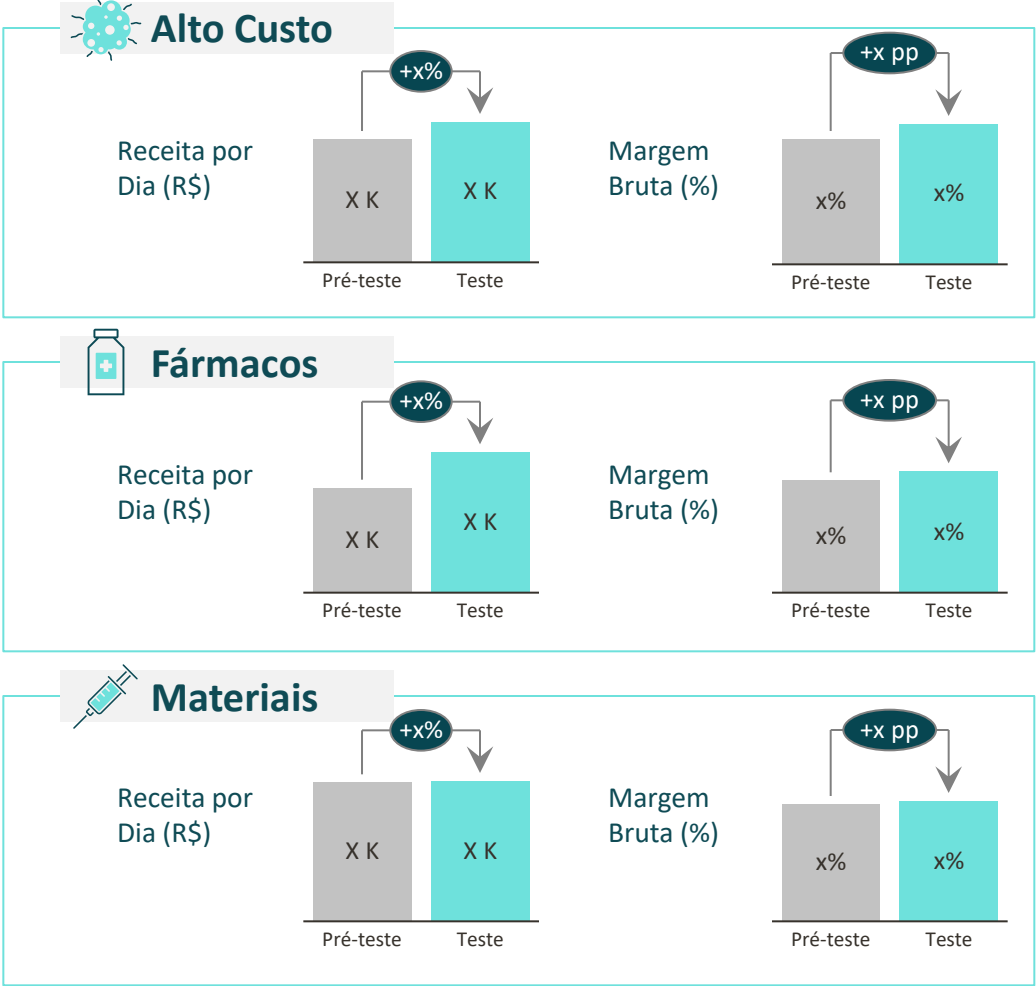
Acompanhamento de KPIs



Acompanhamento de conversão de vendas



Acompanhamento financeiro



5. Redução de SG&A (Produtividade)

Consultoria: Galeazzi & Associados

Início: 2T24

Fim: 3T24

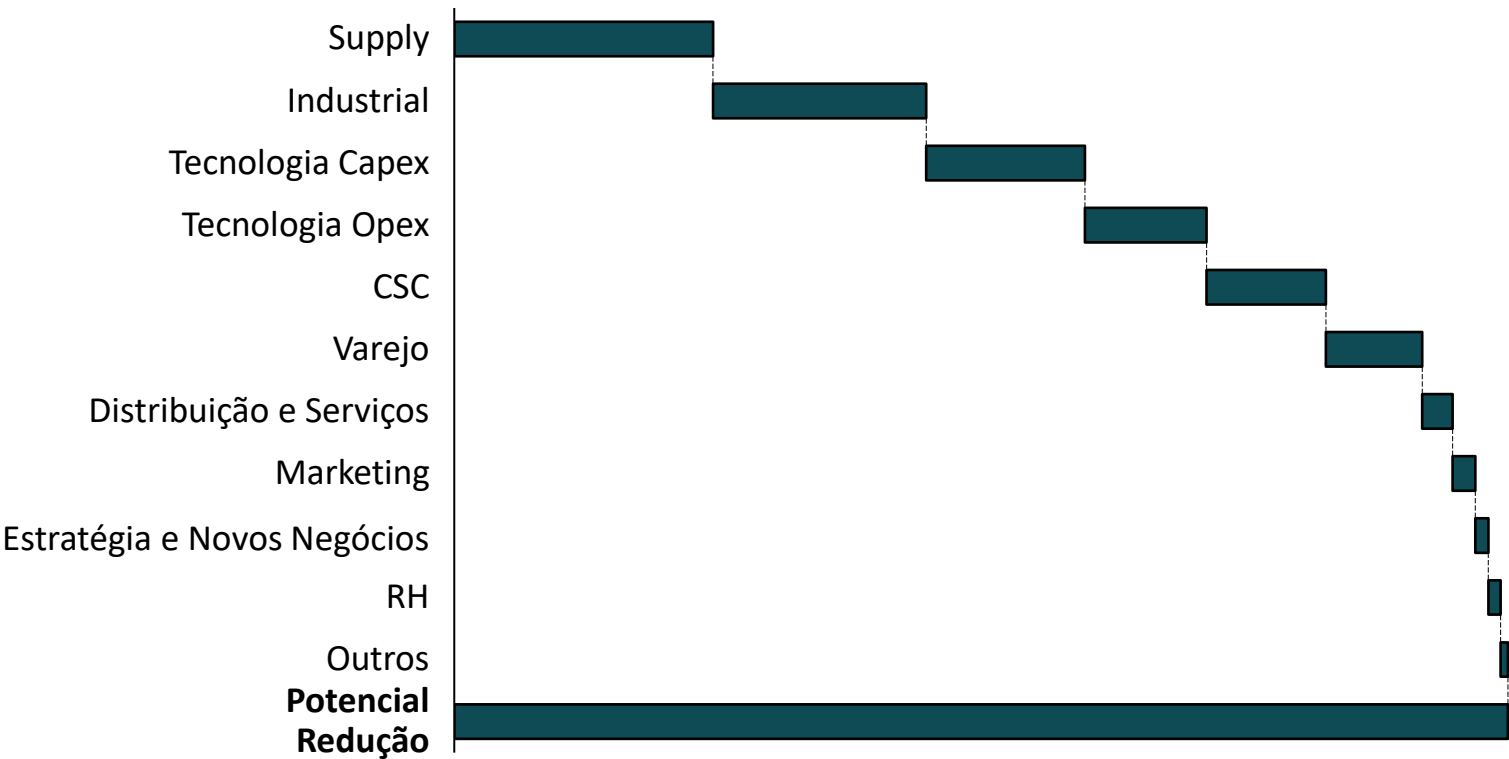
Objetivo: analisar o SG&A da companhia e aplicar a metodologia de *Spend Analysis* com o objetivo de identificar oportunidades de redução dos gastos, avaliando preço, volume e escopo.

Governança: Acompanhamento mensal.

Execução e início de captura do ganho: Execução interna iniciada no 2S24 com previsão de ser finalizada no 2T25. Expectativa de maior captura a partir de 2025.

Oportunidades Mapeadas por categoria (R\$ MM):

Mapeamento e redução de gastos com indiretos (exceto despesas com fretes)



5. Redução de SG&A (Governança)

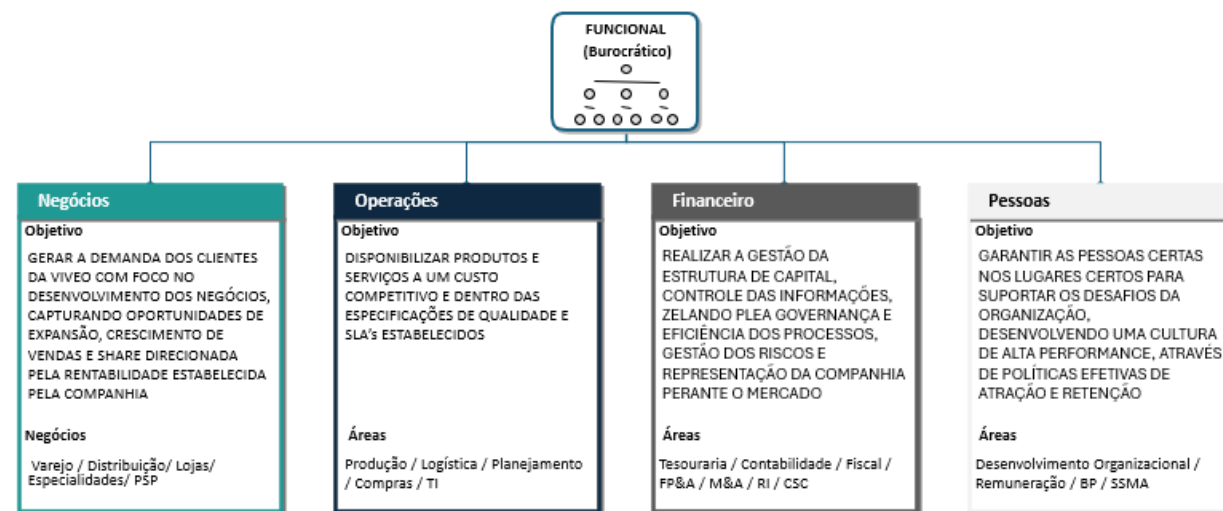
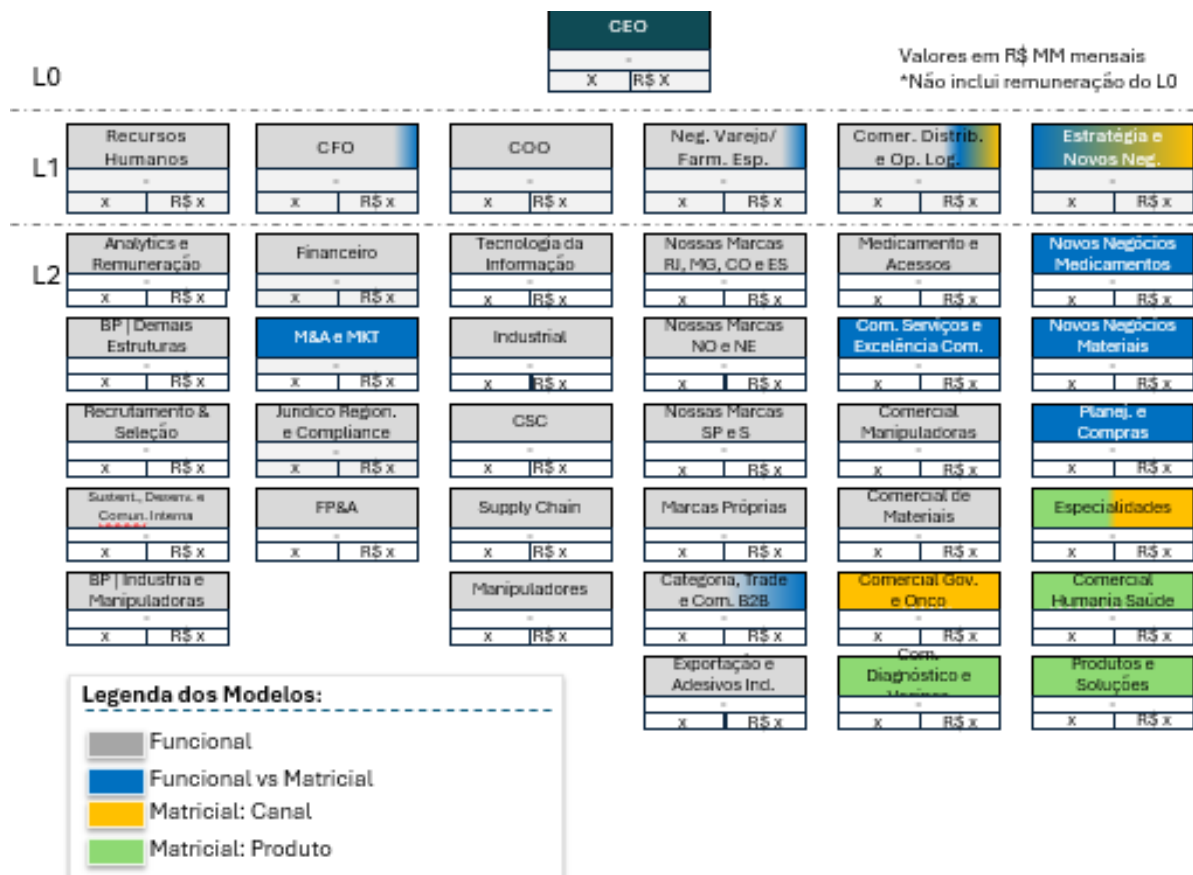
Estrutura anterior

Identificado oportunidade de ganho de eficiência organizacional por falta de clareza matricial x funcional



Nova estrutura a partir de set/24

Redesenho organizacional predominantemente funcional com foco em controle e governança, responsabilidades claras por cada pilar funcional.



6. Fretes

Overview



Empresa: NSTech

Início: 3T24

Fim: Rollout CDs dez/26

Objetivos: Visibilidade e controle, aumento da eficiência operacional, redução de despesas de fretes

Execução e início de captura do ganho: Início do mapeamento de oportunidades no 2S24, previsão de início de capturas de resultado em 1S25 com previsão de ser finalizada no 4T26.

Ações em andamento:

- ✓ Automatizar processos relacionados ao gerenciamento de fretes e das operações logísticas. Redução de erros manuais e retrabalhos;
- ✓ Otimizar a contratação de fretes, por análises de melhores rotas, transportadoras e condições comerciais, baseadas em tabelas pré-estabelecidas e padronizadas;
- ✓ Permitir escalabilidade de novo modelo de contratação de terceiros diretamente pela Viveo, garantindo adequação da emissão de documentos CT-e & MDF-e;
- ✓ Melhorar a experiência dos clientes por reduzir incidência de falhas nas entregas, garantindo cumprimento de prazos acordados; e disponibilizando informações mais precisas e ágeis.

7. Projetos internos

1/4

Objetivo:

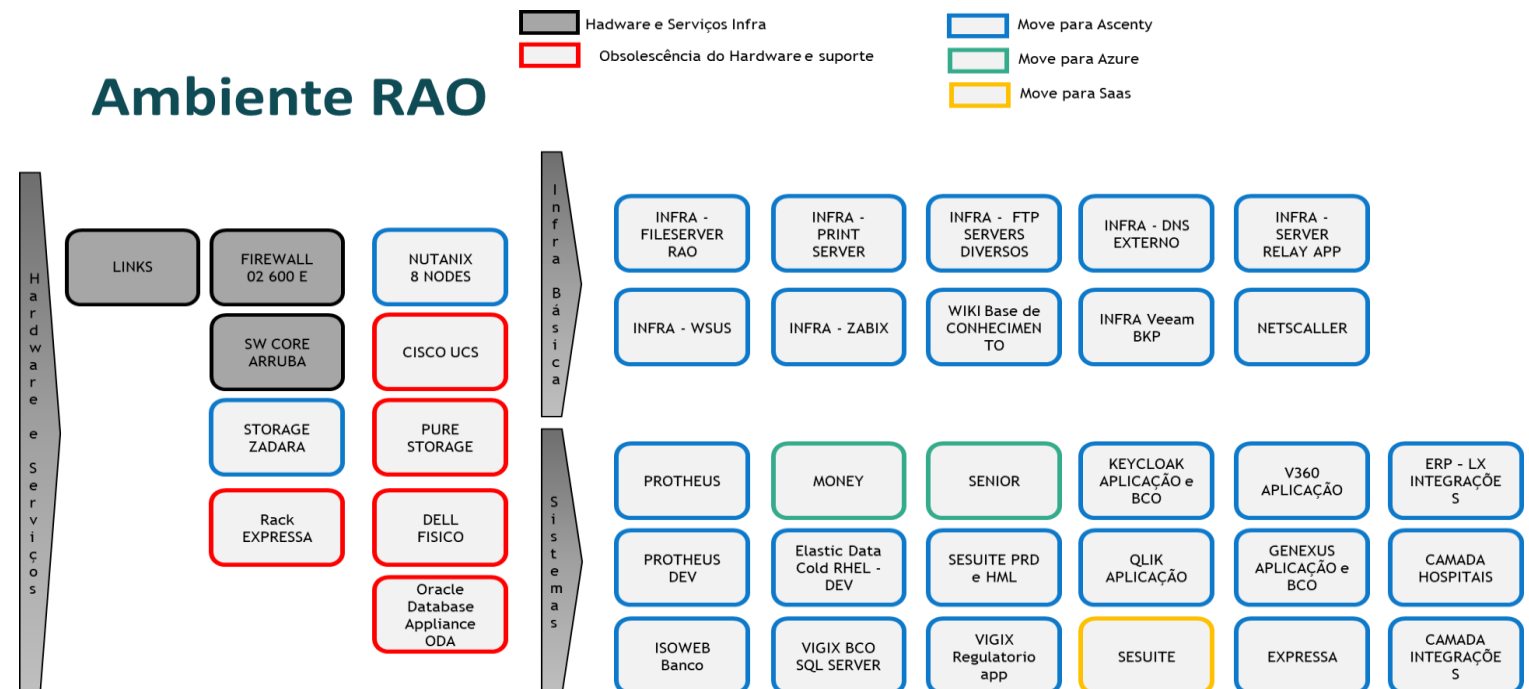
Em complementariedade aos projetos apoiados por consultorias, outras oportunidades estratégicas foram também mapeadas, buscando eficiência operacional. Todas as iniciativas estão sendo conduzidos pelos times internos.

Sistemas

Concomitante com encerramento de Ribeirão Preto, foi mandatório transferir e atualizar a infraestrutura de TI, transferindo-os para ambientes seguros e modernos: Data Center Tier III Ascenty; Cloud ou SAAS.

Benefícios esperados

Conectividade de alta performance, escalabilidade, revisão de modelo de investimento de capital em servidores x serviço; segurança de informação



7. Projetos internos

2/4

Objetivo:

Em complementariedade aos projetos apoiados por consultorias, outras oportunidades estratégicas foram também mapeadas, buscando eficiência operacional. Todas as iniciativas estão sendo conduzidos pelos times internos.

Continuidade do CSC

- ✓ Concluída migração do Financeiro: Fiscal, Contabilidade & Custos, Contas a Pagar, Contas a Receber, Crédito & Cobrança. Criado Gestão de Contratos e Projetos de Melhoria Contínua. Captura de +25 FTEs;
- ✓ Nova plataforma de chamados, 50+ serviços com SLAs e KPIs definidos. Disponibilizado autosserviço via Whatsapp para funcionários;
- ✓ Implantados: V360, 4MDG, Coneasy e Paytrack. Primeiro desenvolvimento de RPAs. Resultados:
 1. Redução das divergências entre NF e Pedido de Compra em mais de 60%;
 2. Saneamento do cadastro, implantação da nova árvore e redução do tempo em mais de 50%;
 3. Redução do número médio de lançamentos manuais em mais 80%

Unificações fabris

- ✓ Encerramento das duas fábricas de lenços umedecidos e unificação com planta de adesivos em Blumenau, expansão de 20% da capacidade. Início da operação em 1T25.
- ✓ Concluído estudo masterplan com mapeamento e definição estratégica de próximas possibilidades de unificações fabris

7. Projetos internos

3/4

Consultoria: Unisoma

Início: outubro/23

Fim: maio/25

Objetivo: automatização com utilização de solver para planejamento de estoques

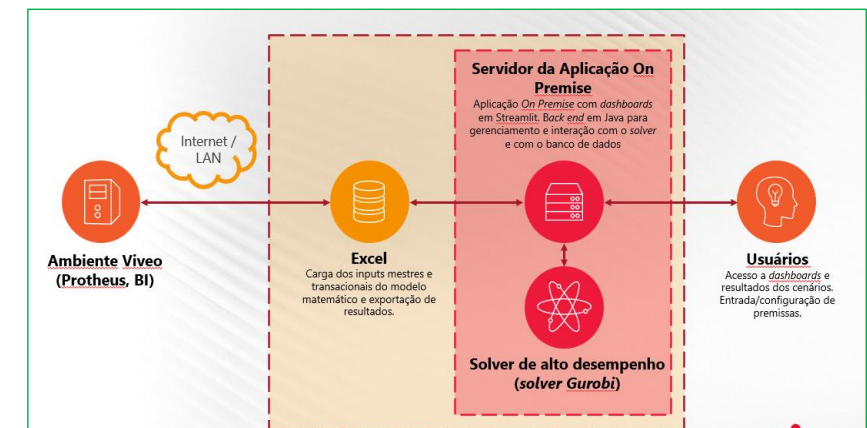
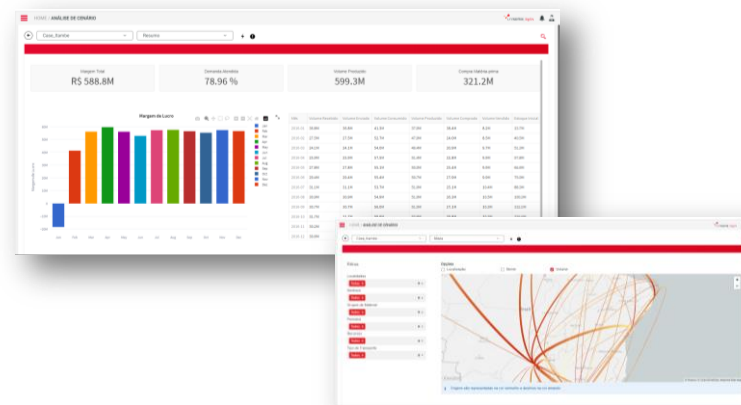
Governança: Torre de controle com acompanhamento semanal.

Execução e início de captura do ganho: Projeto em andamento. Captura de resultados já em 2T25.

Ações em andamento:

Implementar solver de alto rendimento para automatizar decisões de planejamento de estoques, visando maximizar disponibilidade de produto e obtenção de benefícios fiscais, com concomitante redução de estoques

Criação da Ferramenta para o Planejamento Mestre da Viveo, que coleta e analisa as informações disponíveis para sugerir **planos integrados (compras, transferências entre CDs) que garantem o melhor atendimento da demanda com a melhor captura fiscal.**



7. Projetos internos

4/4

Objetivos:

Fortalecer a força de vendas da Viveo, integrando estratégias, informações e ferramentas, visando aumentar a eficiência e o impacto comercial.

Abrange toda a jornada de vendas, desde a prospecção até o pós-venda. Foco amplo para todas as verticais de saúde e respectivos times comerciais.

Implementação de CRM digital para automação, análise e personalização das interações com clientes.

Conclusão prevista para o 1T25



Benefícios:

Melhorar eficiência operacional: Reduzir tempo com tarefas administrativas, maior foco no relacionamento com clientes.

Aumentar vendas: Identificar oportunidades através de dados mais precisos e insights estratégicos.

Experiência do cliente: Atendimento mais ágil, personalizado e aderente às necessidades específicas de cada cliente.

Integração de informações: Centralização de dados para uma visão completa e unificada do cliente, possibilitando decisões mais rápidas e assertivas, controle de OLS com fornecedores.

Competitividade: Diferenciação no mercado por meio de soluções inovadoras e adaptadas ao setor de saúde.

The image features the Viveo logo in a white, lowercase, sans-serif font. The logo is positioned on the right side of a solid teal background. To the left of the logo, there are two white, curved, abstract lines that sweep across the frame, creating a sense of motion or a stylized 'V' shape.

viveo