

USP do Futuro: Revendo
pilares estratégicos e criando
modelo de excelência em
captação e gestão de recursos



Apresentação da Proposta de Trabalho

12 de julho de 2016

CONFIDENCIAL E DE PROPRIEDADE EXCLUSIVA
A utilização deste material sem a permissão expressa
da McKinsey & Company é estritamente proibida.

McKinsey & Company

10

CONFIDENCIAL

Memorando para
Universidade de São Paulo

Objetivo do documento

O presente documento tem como objetivo apresentar o plano de trabalho proposto para o projeto “USP do Futuro: Revendo pilares estratégico e criando modelo de excelência em captação e gestão de recursos”. Apresenta-se de forma breve o contexto do projeto, sua governança e, em especial, descreve-se as atividades que serão desempenhadas pela consultoria McKinsey & Company.

Contexto do projeto proposto

Situação atual

O projeto “USP do futuro” inclui revisão dos pilares estratégicos, análise de aspectos críticos do modelo da governança, e revisão do modelo de captação e gestão de recursos.

A USP hoje já conta com boas iniciativas orçamentárias e de gestão, mas ainda existem desafios a serem vencidos:

■ **Desafio estratégico**

- Necessidade de revisão dos pilares estratégicos e análise crítica do modelo de governança, bem como dos mecanismos de acompanhamento em linha com a estratégia definida

■ **Desafio Orçamentário e de gestão**

- Diminuição de arrecadação prevista para os próximos anos e poucas fontes alternativas de receita
- Gastos da universidade são crescentes e já ultrapassam o orçamento

Perspectiva futura

É possível repensar a USP do futuro e transformar seu modelo de gestão de forma significativa

Hipóteses iniciais levantadas de alavancas de impacto:

■ **Frente estratégica**

- **Sistema integrado de estratégia e planejamento:** Desenhar pilares estratégicos de longo prazo (USP do futuro) e apontar aspectos críticos do modelo de governança para garantir a sustentabilidade da estratégia definida

■ **Frente de Captação e gestão de recursos**

- **Captação e gestão de fundo patrimonial:** Desenvolver o relacionamento com ex-alunos; e estruturar um fundo patrimonial para universidade e faculdades

- **Geração de receita adicional:** Analisar novas fontes de receita para a universidade
- **Melhoria operacional:** Diminuir desperdícios e melhorar gestão de suprimentos, apontar aspectos críticos no modelo de gestão de pessoal e melhorar a gestão de serviços de terceiros, otimizar os processos e sua integração com sistemas de T.I.

Plano de trabalho

Com duração total prevista em 20 semanas, o projeto está estruturado em 4 fases, que irão abordar três principais pilares:

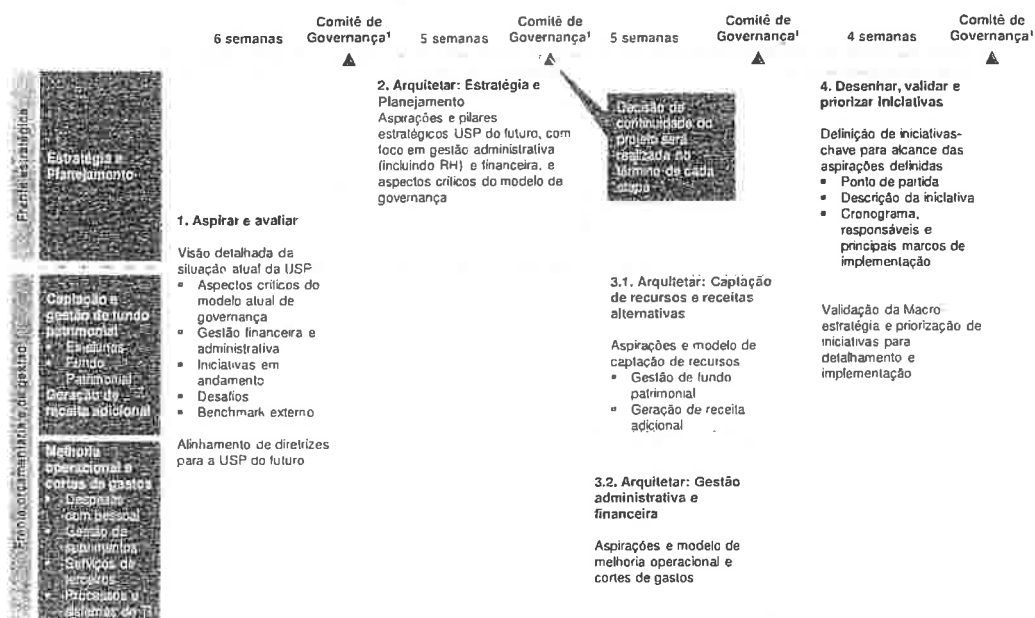
- Estratégia e planejamento
- Captação e gestão de fundo patrimonial
- Melhoria operacional e cortes de gastos

A decisão de continuidade do projeto será realizada no término de cada etapa.

As figuras 1 e 2 apresentam síntese do plano de trabalho proposto para o projeto, com principais atividades e produtos previstos para cada fase.

Figura 1 – Síntese das principais atividades a serem realizadas em cada fase

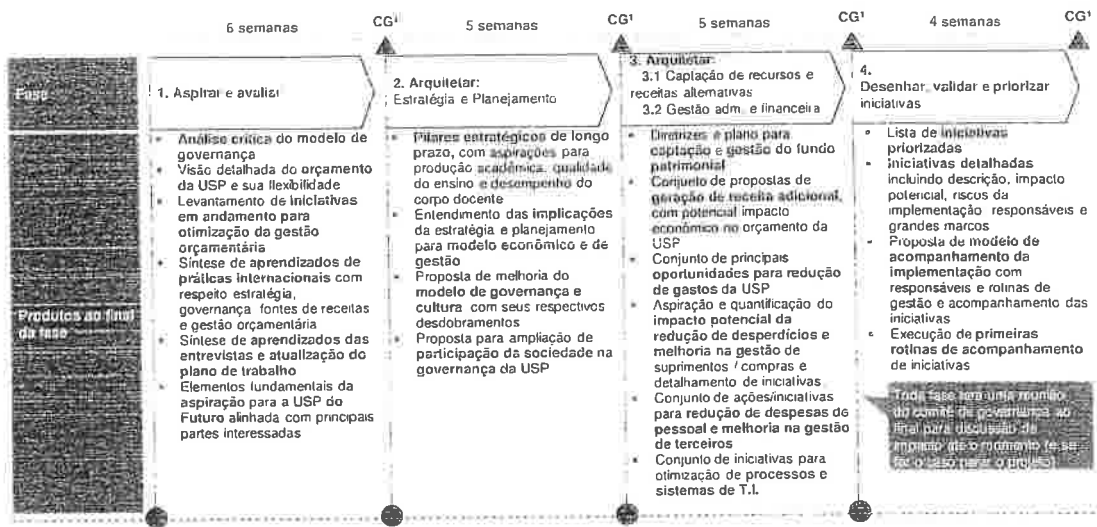
A onda 1 de transformação tem duração total de 20 semanas e está estruturada ao redor de três pilares e 4 etapas de trabalho



¹ Para validação de entregáveis e definição de grandes diretrizes do projeto
 FONTE: McKinsey

Figura 2 – Síntese dos principais produtos a serem entregues em cada fase

Projeto será contratado por fase, desembolsos no início de cada fase e flexibilidade para continuidade ou interrupção do projeto



1 Reunião com Comitê de Governança para validar entregáveis, definir grandes diretrizes do projeto e aprovar continuação
 FONTE: McKinsey

A seguir apresenta-se detalhamento acerca das principais perguntas a serem respondidas, atividades e produtos em cada uma das fases.

1. FASE I – ASPIRAR E AVALIAR

Objetivo: entender o modelo atual de estratégia, governança e gestão administrativa e financeira da USP.

Duração estimada: 6 semanas

Perguntas chave a serem respondidas:

- Quais são os modelos estratégicos que poderiam ser considerados pela universidade no futuro?
- Quais são os aspectos críticos do modelo de governança hoje vigente?
- Quais são as principais fontes de captação de recurso da USP e das principais faculdades?
- Quais são as componentes do orçamento e a flexibilidade associada com eles? Quais são as iniciativas em andamento para melhoria da situação financeira? Qual seria um orçamento sustentável?
- Quais são as melhores práticas internacionais em estratégia, governança, captação de recursos e gestão orçamentária de universidades públicas e privadas que poderiam ser aplicadas na USP?

Pilares abordados:

- Estratégia e governança
- Captação e gestão de fundo patrimonial
- Melhoria operacional e cortes de gastos

Atividades previstas:

- 1.1. - Mapeamento de modelos estratégicos possíveis para a USP do futuro e dos principais pontos críticos no modelo de governança atual
- 1.2. - Levantamento de principais fontes de receitas e custos (gestão administrativa e financeira), e suas respectivas componentes
- 1.3. - Pesquisa e consolidação das principais iniciativas em andamento para melhoria da situação financeira da USP
- 1.4. - Pesquisa de principais referências e boas práticas internacionais em universidades em termos de estratégia, governança e gestão receitas e custos
- 1.5. - Realização de entrevistas para entendimento de principais desafios e oportunidades da USP

Produtos previstos:

1.a. - Aspectos críticos do modelo de governança

1.b. - Visão detalhada do orçamento da USP e sua flexibilidade

1.c. - Levantamento de iniciativas em andamento para otimização da gestão orçamentária

1.d. - Síntese de aprendizados de práticas internacionais com respeito estratégia, governança, fontes de receitas e gestão orçamentária

1.e. - Síntese de aprendizados das entrevistas e atualização do plano de trabalho

1.f. - Síntese dos elementos fundamentais da aspiração para a USP do Futuro alinhada com principais partes interessadas

2. FASE II – ARQUITETAR: ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Objetivo: Rever as prioridades estratégicas e apontar aspectos críticos de governança para a USP do Futuro.

Duração estimada: 5 semanas

Perguntas chave a serem respondidas:

- Qual a estratégia da USP hoje em termos de público alvo, financiamento e produção acadêmica?
- Quais os fóruns de discussão existentes hoje?
- De que forma são tomadas as decisões relevantes para a Universidade?
- Quais as alçadas decisórias existentes?
- De que forma alunos, professores, empresários e sociedade participam das decisões da Universidade?

Pilares abordados:

- Estratégia e planejamento

Atividades previstas:

2.1. - Desenho dos pilares estratégicos de longo prazo (USP do futuro) para estabelecer excelência acadêmica e fechar lacunas atuais, incluindo a definição de aspirações para produção acadêmica, qualidade do ensino e desempenho do corpo docente

2.2. – Alternativas para resolução do modelo de governança e cultura para discussão com a universidade, incluindo: principais fóruns (ex.: Conselhos e comitês) e participantes; papéis & responsabilidades e modelo de decisão; e princípios e valores comuns

2.3. - Levantamento de alternativas e discussões sobre participação da sociedade e, em especial, ex-alunos, nas atividades da universidade

Produtos previstos:

2.a. - Pilares estratégicos de longo prazo, com aspirações para produção acadêmica, qualidade do ensino e desempenho do corpo docente

2.b. - Entendimento das implicações da estratégia e governança para modelo econômico e de gestão

2.c. - Proposta de aperfeiçoamento do modelo de governança e cultura, com seus respectivos desdobramentos

2.d. - Proposta para ampliação de participação da sociedade na governança da USP

3. FASE III – ARQUITETAR: CAPTAÇÃO DE RECURSOS E RECEITAS ALTERNATIVAS; GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Objetivo: Construir aspirações e modelo de captação de recursos tanto para a gestão de fundo patrimonial como para geração de receita. Adicionalmente, definir aspirações e modelo de melhoria operacional e cortes de gastos.

Duração estimada: 5 semanas



A fase 3 terá duas frentes de trabalho, uma focada na captação de recursos e receitas alternativas, e a segunda voltada ao uso eficiente dos recursos disponíveis (gestão administrativa e financeira).

Perguntas chave a serem respondidas:

Frente de trabalho – Captação de recursos e receitas alternativas:

- Quais são as atividades e ativos que poderiam gerar receita para a USP?
 - Quais delas teria maior impacto financeiro?
 - Qual é a viabilidade de cada uma delas?
 - Quais os riscos associados a cada uma delas?
- Como estruturar um fundo de captação comparável ao de melhores universidades do mundo?

Frente de trabalho – Uso eficiente dos recursos disponíveis:

- Quais são as categorias nas quais é possível diminuir custos fixos e variáveis da Universidade?
 - Quais delas teriam maior impacto financeiro?
 - Qual a viabilidade de cada uma delas?
 - Quais os riscos associados a cada uma delas?
- Como seria o orçamento otimizado e alinhado com as prioridades da Universidade?

Pilares abordados:

- Captação e gestão de fundo patrimonial
- Melhoria operacional e cortes de gastos

Atividades previstas:

Frente de trabalho – Captação de recursos e receitas alternativas:

3.1. - Discussão sobre alternativas para captação e gestão de fundo patrimonial, incluindo:

- Caracterização de melhores práticas de outras universidades;

- Definição de princípios para captação e uso dos recursos (ex.: uso apenas em investimentos com retorno de longo prazo e não cobertura de déficits operacionais no curto prazo);
- Alinhamento de plano para captação;
- Definição sobre modelo de gestão (ex.: capacidades internas vs. terceirização)

3.2. - Caracterização de oportunidades de geração de receita adicional, analisando potencial de uso de espaços públicos, cobrança de estacionamentos, venda de ativos, utilização do centro de convenções, entre outros

Frente de trabalho – Uso eficiente dos recursos disponíveis:

3.3. - Estudo de alternativas para otimização orçamentária da USP (p.ex. orçamento base zero) e identificação e maiores oportunidades de redução de gastos

3.4. - Definição de aspiração e metas para redução de desperdícios e melhoria na gestão de suprimentos / compras

3.5. - Estruturação de abordagem para redução de despesas de pessoal e melhoraria na gestão de serviços de terceiros

3.6. - Caracterização da oportunidade para otimizar processos e sistemas de T.I.

Produtos previstos:

Frente de trabalho – Captação de recursos e receitas alternativas:

3.a. - Diretrizes e plano para captação e gestão do fundo patrimonial

3.b. - Conjunto de propostas de geração de receita adicional, com potencial impacto econômico no orçamento da USP

Frente de trabalho – Uso eficiente dos recursos disponíveis:

3.c. - Conjunto de principais oportunidades para redução de gastos da USP

3.d. - Aspiração e quantificação do impacto potencial da redução de desperdícios e melhoria na gestão de suprimentos / compras e detalhamento de iniciativas;

3.e. - Conjunto de ações/iniciativas para redução de despesas de pessoal e melhoria na gestão de terceiros

3.f. - Conjunto de iniciativas para otimização de processos e sistemas de T.I.

4. FASE IV – DESENHAR VALIDAR E PRIORIZAR INICIATIVAS

Objetivo: Definição de iniciativas-chave para alcance das aspirações construídas, contendo: ponto de partida, descrição da iniciativa, cronograma, responsáveis e principais marcos de implementação da iniciativa. Adicionalmente validação da macro estratégia e priorização de iniciativas para detalhamento e implementação.

Duração estimada: 4 semanas

Perguntas chave a serem respondidas:

- Que iniciativas devem ser priorizadas?
- Quem deve ser responsável pela implementação das iniciativas definidas?
- Quais os fóruns necessários para acompanhamento da implementação das iniciativas de transformação para a USP?
- Com qual frequência devem ser acompanhadas?
- Quais os indicadores-chave que devem ser acompanhados?

Pilares abordados:

- Estratégia e governança
- Captação e gestão de fundo patrimonial
- Melhoria operacional e cortes de gastos

Atividades previstas:

4.1. - Desenho e facilitação de workshop para validação e priorização de iniciativas

4.2. - Condução de discussões temáticas com responsáveis USP para detalhamento de iniciativas e oportunidades identificadas

4.3. - Identificação e engajamento de responsáveis pela gestão do andamento das iniciativas

4.4. - Facilitação de discussão para definição de processo, indicadores-chave e fóruns de acompanhamento de iniciativas

Produtos previstos:

4.a. - Lista de iniciativas priorizadas

4.b. - Iniciativas detalhadas incluindo descrição, impacto potencial, riscos da implementação, responsáveis e grandes marcos

4.c. - Proposta de modelo de acompanhamento da implementação com responsáveis e rotinas de gestão e acompanhamento das iniciativas

4.d. - Execução de primeiras rotinas de acompanhamento de iniciativas

Governança do projeto

O projeto contará com um comitê de governança, um comitê de liderança e uma equipe de trabalho.

Comitê de Governança

Papel:

- Avaliação e decisão em relação a alternativas apresentadas (inclusive sobre continuidade do projeto, ao fim de cada etapa)
- Acompanhamento dos principais avanços

Frequência de reunião de acompanhamento: a cada 6 semanas

Composição:



- USP: Marco Antônio Zago (reitor) e outros membros a serem definidos
- Patrocinadores: Representantes dos patrocinadores e da Comunitas

O Comitê de governança também terá:

- Participação ativa na gestão com transparência ao resultado e *accountability* do projeto
- Participação na definição do modelo de envolvimento da sociedade e governança das iniciativas pós-projeto

Comitê de liderança

Papel:

- Direcionamento geral do projeto
- Auxílio na resolução de questões organizacionais do projeto

Frequência de reunião de acompanhamento: a cada 2 semanas

Composição:

- USP:
 - Vahan Agopyan (vice-reitor)
 - Rudinei Toneto Júnior
 - Américo Sakamoto (coordenador do comitê)
 - José Roberto Drugowich
- McKinsey:
 - Nicola Calicchio
 - Vicente Assis
 - Patricia Ellen
 - Roberto Fantoni

Equipe de trabalho

Papel:

- Realização das atividades previstas no plano de trabalho
- Coordenação de todo o processo, assim como apoio à implementação de projetos essenciais, quando necessário

Composição:

- USP (equipe com pelo menos 50% do tempo no projeto):
 - Américo Sakamoto
 - Marcelo Dottori
 - Adriana Fragalle
 - Antônio Figueira
 - Paulo (a confirmar)
 - Equipes de suporte (a ser definido)
- McKinsey:
 - 1 gerente de projeto
 - 2 consultores em tempo integral
 - Especialistas em pesquisa em tempo parcial
 - Especialistas em comunicação em tempo parcial
 - Apoio administrativo e jurídico em tempo parcial
 - Especialistas em educação, gestão administrativa e financeira, e outros recursos McKinsey (quando necessário)



