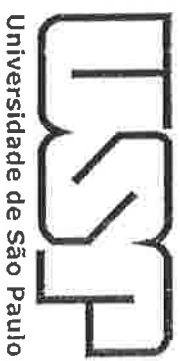


USP: Criando modelo
de excelência de
captação de recursos e
gestão de orçamento



Universidade de São Paulo

Apresentação do Projeto para Patrocinadores
23 de junho de 2016

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

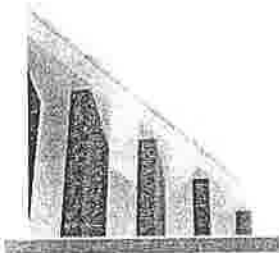
McKinsey & Company



A criação da USP do futuro inclui redesenho da estratégia e governança e revisão do modelo de captação de recursos e gestão orçamentária

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

Desafio estratégico



Governança atual dificulta o **alinhamento da estratégia** e há mecanismos de acompanhamento pouco objetivos



Frente estratégica

Sistema integrado de estratégia e governança

Desenhar pilares estratégicos de **longo prazo** (USP do futuro) e implementar **governança** que garanta captura e sustentabilidade das alavancas-chave de gestão

Desenvolver o **relacionamento com ex-alunos**

Estruturar um **fundo patrimonial** para universidade e faculdades

Analisar **novas fontes de receita** para a universidade

Diminuir **desperdícios** e melhorar **gestão de suprimentos**

Reduzir **despesas de pessoal** e melhorar a **gestão de serviços de terceiros**

Otimizar os processos e sistemas de T.I.

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



Frente Orçamentária e de gestão

II

Geração de receita adicional

I

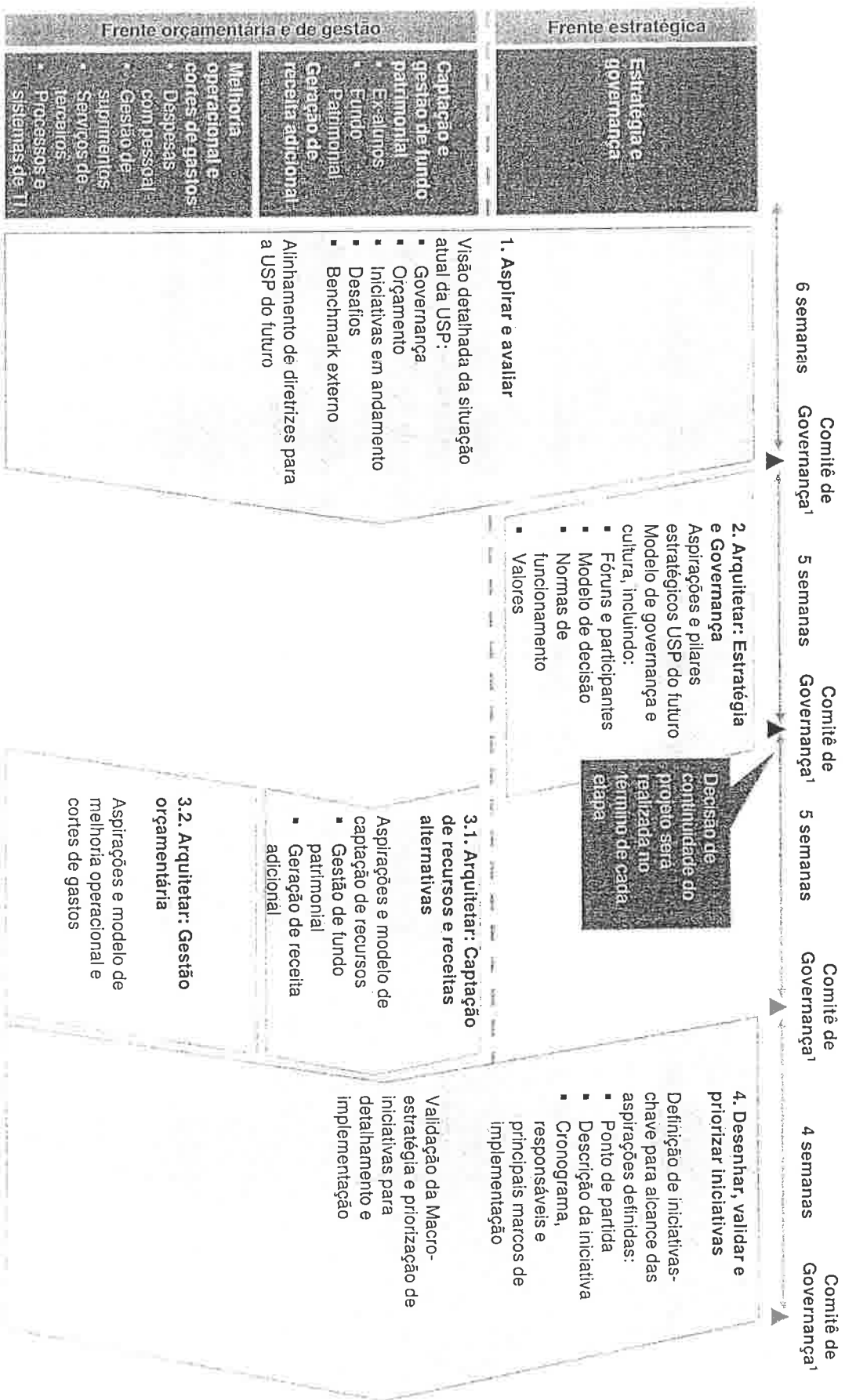
Captação e gestão de fundo patrimonial

III

Melhoria operacional



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

Nossos princípios de valoração de projeto focam no relacionamento e impacto

- **Abordagem de preço fixo (*team bundles*)** permite foco no impacto e qualidade dos recursos e talentos
- **Liderança totalmente comprometida** participa ativamente do projeto e envolve especialistas sênior de acordo a necessidade
- **Investimentos antes, durante e após o projeto não são contabilizadas nos *team bundles*** (por exemplo, neste caso os 9 meses de articulação e desenho do projeto não estão incluídos)
- **Melhores talentos e investimento constante em P&D** (3 vezes maior que o de Harvard)
- **Price leader** = maior compromisso com o maior impacto e melhores talentos
- **Impacto medido com base em ROI:** melhores resultados do investimento realizado

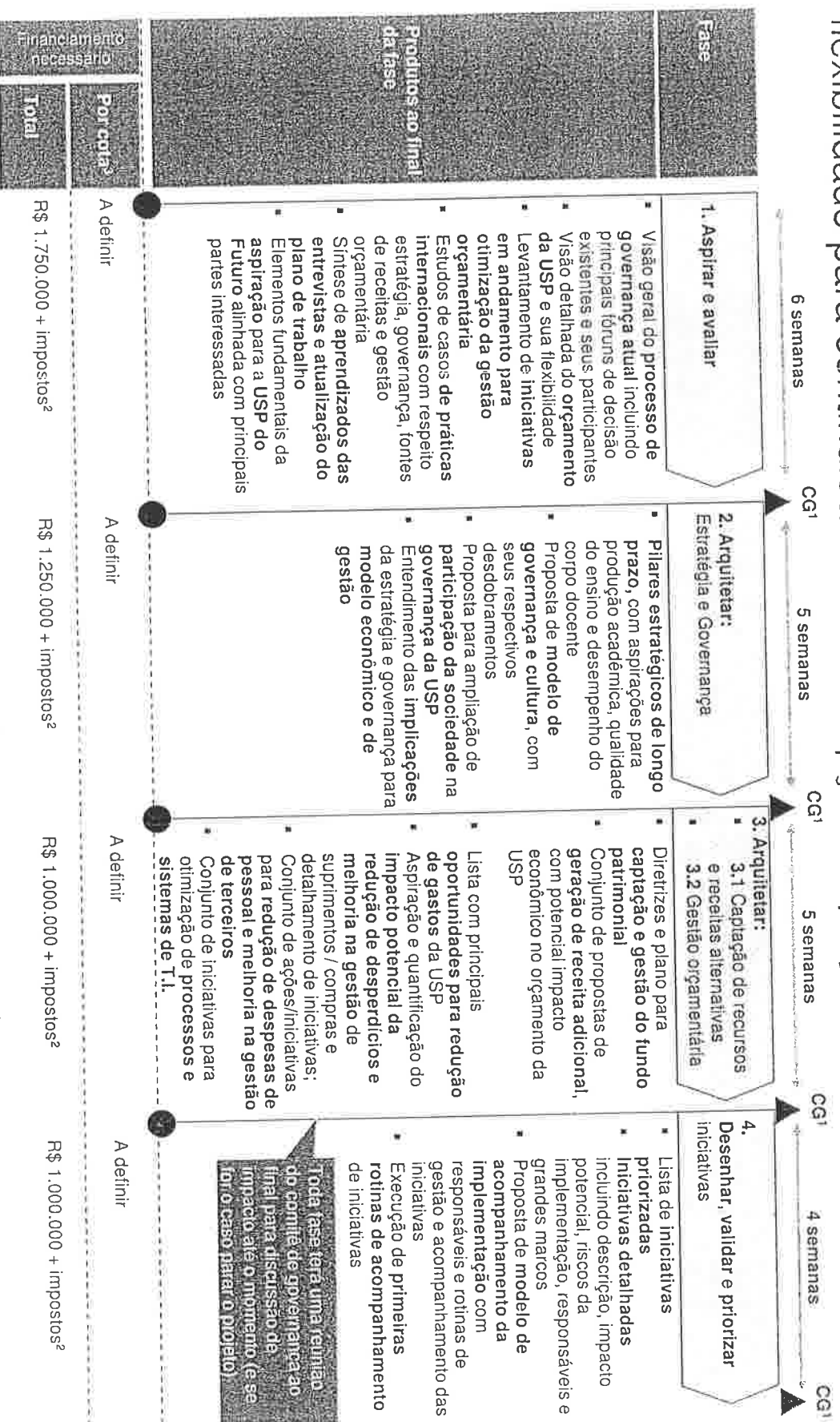


Tendo como referência o "team bundle" médio por semana, o valor do contrato assume investimento de 40% pela McKinsey

Team bundles	Mínimo	Médio	
Custo médio por Semana	R\$ 380.000,00	R\$ 420.000,00	
Custos Total do Projeto			
18 semanas	R\$ 6.840.000,00	R\$ 7.560.000,00	
20 semanas	R\$ 7.600.000,00	R\$ 8.400.000,00	
Investimento em semanas/team bundle	R\$ 650.000,00	R\$ 1.450.000,00	
Custo Apresentado			
20 semanas	R\$ 6.950.000,00		
Investimento cota McKinsey	R\$ 1.950.000,00		
Valor do contrato	R\$ 5.000.000,00		
Custo médio por semana implícito	R\$ 250.000,00		=> Investimento total Mck de 40%
Valor do Contrato com impostos	R\$ 5.830.903,79		



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



Toda fase terá uma reunião do comitê de governança ao final para discussão de impacto, até o momento (e se for o caso, para o projeto)

1 Reunião com Comitê de Governança para validar entregáveis, definir grandes diretrizes do projeto e aprovar continuação
 2 ISS, PIS e COFINS
 3 Dependente do número de patrocinadores
 FONTE: McKinsey

Envolvimento da sociedade civil no modelo de gestão e governança através dos patrocinadores é chave para o sucesso do projeto

- Reunião a cada 6 semanas
 - Avaliação e decisão em relação a alternativas apresentadas
 - Acompanhamento dos principais avanços

- Reunião a cada 2 semanas
 - Direcionamento geral do projeto
 - Auxílio na resolução de questões organizacionais do projeto

Comitê de governança	
USP	Patrocinadores
▪ A ser definido	▪ Representantes dos patrocinadores

▪ 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	
USP	McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco Antônio Zago ▪ Vahan Agopyan ▪ Rudinei Toneto Junior ▪ Osvaldo Shiguero Nakao ▪ José Roberto Drugowich ▪ Fernando T. Berssaneti ▪ Américo Sakamoto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicola Calicchio ▪ Vicente Assis ▪ Patricia Ellen ▪ Roberto Fantoni

Equipes de suporte
▪ A ser definido

Equipe de trabalho	
USP	McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe com pelo menos 50% do tempo no projeto – Américo Sakamoto – Marcelo Dottori – Adriana Fragalle – Antônio Figueira – Paulo (a confirmar) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 e outros recursos McKinsey
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mona Moursheh ▪ Alexandre Sawaya ▪ Ana Karina Dias ▪ Henrique Teixeira ▪ Alberto Chaia ▪ ... Outros especialistas em educação, operações e outras áreas quando necessário

- Apoio com conhecimento específico em diferentes tópicos

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

- Suporte conceitual, metodológico
- Participação em discussões sobre questões-chave



Equipe dedicada ao projeto vai muito além do time de consultores em tempo integral



Função	Equipe	Categoria do Profissional	Dedicação
Liderança	Nicola Calichio/Vicente Assis	Consultor Senior	parcial
Liderança	Roberto Fantoni	Consultor Senior	parcial
Liderança	Patricia Ellen	Consultor Senior	parcial
Especialistas (Consultados)	Sócios e Especialistas Senior	Consultor Senior	parcial
Equipe de Trabalho	EM	Cons. Pleno	integral
Equipe de Trabalho	Consultor 01	Cons. Pleno	integral
Equipe de Trabalho	Consultor 02	Cons. Pleno	integral
Equipe de Trabalho	Apoio Jurídico	Cons. Pleno	parcial
Equipe de Trabalho	Especialistas Comunicação	Cons. Júnior	parcial
Equipe de Trabalho	Especialistas em Pesquisa	Cons. Júnior	parcial
Equipe de Trabalho	Apoio Administrativo	Técnico	parcial

Apêndice

[Faint, illegible text in the right margin]



[Handwritten signature]

Orçamento previsto para fase 1 com duração estimada de 5 meses



**Honorários +
despesas**

R\$ 6.950.000,00 + impostos

Cota McKinsey

R\$ 1.950.000,00

Sugestão de cotas de
R\$1.000.000,00 + impostos
por patrocinador
(valor menor por cota
dependendo do número de
patrocinadores)

**Financiamento
adicional
necessário**

R\$5.000.000,00 + impostos

1. Aspirar e avaliar: entendendo o modelo atual de estratégia, governança e gestão de receitas e custos da USP



Perguntas-chave	<ul style="list-style-type: none">▪ Qual é a efetividade 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?
Atividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Mapeamento dos principais fóruns de decisão e governança existentes na USP incluindo participantes, formato e alçadas▪ Levantamento de principais fontes de receitas e custos, e suas respectivas componentes▪ Pesquisa e consolidação das principais iniciativas em andamento para melhoria da situação financeira da USP▪ Pesquisa de principais referências e boas práticas internacionais em universidades em termos de estratégia, governança e gestão receitas e custos▪ Realização de entrevistas para entendimento de principais desafios e oportunidades da USP
Produtos	<ul style="list-style-type: none">▪ Visão geral do processo de governança atual incluindo principais fóruns de decisão existentes e seus participantes▪ Visão detalhada do orçamento da USP▪ Levantamento de iniciativas em andamento para otimização da gestão orçamentária▪ Síntese de aprendizados de práticas internacionais com respeito estratégia, governança, fontes de receitas e gestão orçamentária▪ Síntese de aprendizados das entrevistas e elementos fundamentais da aspiração para a USP do futuro alinhada com principais partes interessadas

2. Arquitetar Estratégia & Governança: Definindo prioridades estratégicas e um modelo de governança efetivo

Perguntas-chave

- 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?

Atividades

- **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
- **Definição do modelo de governança e cultura,** incluindo:
 - Principais fóruns (ex.: Conselhos e comitês) e participantes;
 - Papéis & responsabilidades e modelo de decisão;
 - Princípios e valores comuns
- **Levantamento de alternativas e discussões sobre participação da sociedade e, em especial, ex-alunos,** nas atividades da universidade

Produtos

- **Pilares estratégicos de longo prazo, com** aspirações para produção acadêmica, qualidade do ensino e desempenho do corpo docente
- **Entendimento das implicações da estratégia e governança para modelo econômico e de gestão**
- **Proposta de modelo de governança e cultura, com** seus respectivos desdobramentos
- **Proposta para ampliação de participação da sociedade na governança da USP**