

GOVERNANÇA PÚBLICO-PRIVADA NO ENFRENTAMENTO À COVID-19

A CONSTRUÇÃO DA FÁBRICA
MULTIPROPÓSITO DE
VACINAS DO BUTANTAN



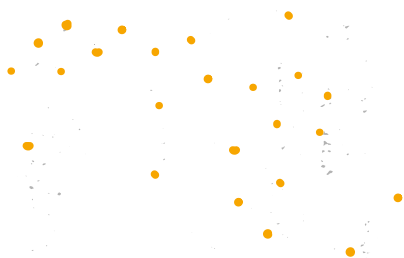

Comunitas



2022

GOVERNANÇA PÚBLICO-PRIVADA NO ENFRENTAMENTO À COVID-19

A CONSTRUÇÃO DA FÁBRICA
MULTIPROPÓSITO DE VACINAS
DO BUTANTAN



Comunitas

2022



Sumário

- 04** Expediente/Ficha técnica
- 06** Carta de Apresentação Regina Esteves
- 08** Notas Metodológicas
- 10** Introdução
- 18** **CAPÍTULO 1**
A história do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas
- 42** **CAPÍTULO 2**
Uma Fábrica se constrói com pessoas
- 66** **CAPÍTULO 3**
O Legado do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas
- 87** Considerações para o Futuro

Expediente / Ficha Técnica

DIRETORA-PRESIDENTE DA COMUNITAS

Regina Esteves

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Dayane Reis,

Diretora de Comunicação,
Conhecimento e Inovação

Mariana Nascimento Collin,
Gerente de Conhecimento e Inovação

DESENVOLVIMENTO, APOIO E REVISÃO:

Ronyse Pacheco,

Diretora de Estratégia e Relações
Institucionais da Comunitas

Ana Luisa Cadelca,

Assessora Jurídica da Comunitas

Álvaro Rodríguez,

Coordenador de Projetos da Comunitas

Comunicação Butantan,
Assessoria de Imprensa

CONTEÚDO, PESQUISA E REDAÇÃO:

Bruna de Moraes Holanda,
Pesquisadora

CRÉDITOS FOTOS

Instituto Butantan
Deposit Photos

PROJETO GRÁFICO

Silvia Marchetti

ENTREVISTADOS

Álvaro Rodríguez, Coordenador de Projetos da Comunitas
Ana Cadelca, Assessora Jurídica da Comunitas
Andre Pannunzio, Sócio da PwC Brasil
Cloves Carvalho, Diretor-Presidente do Instituto Votorantim
Daniel Cherman, Presidente da Tishman Speyer Brasil
Dimas Covas, Presidente do Instituto Butantan
Fernando Schuler, Cientista Político do INSPER e Consultor da Comunitas
Haailih Bittar, Managing Director da Tishman Speyer
Hugo Barreto, Diretor de Investimento Social e Coordenador do Comitê Humanitário da Vale
João Doria Jr., ex-Governador do estado de São Paulo
Jean Jereissati, CEO da Ambev
Jorge Carrero, Gerente da Afonso França
Kesia Pires de Oliveira, Country General Manager da Telstar
Luciana Nicola, Superintendente de Relações Institucionais, Sustentabilidade e Empreendedorismo do Itaú Unibanco
Marcelo Fernandez, Sócio da PwC Brasil
Marco Castro, Sócio-Presidente da PwC Brasil
Michele Almeida, Consultora Sênior da Falconi
Rafael Lubianca, Diretor da Divisão de Infraestrutura da Fundação Butantan
Regina Esteves, Diretora-Presidente da Comunitas
Rodrigo Moccia, Gerente de Relações Governamentais da Ambev
Ronyse Pacheco, Diretora de Estratégia e Relações Institucionais da Comunitas
Vivian Retz, Gerente de Comunicação do Instituto Butantan
Wilson Mello Neto, ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

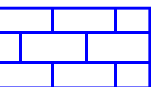
À todos os doadores, pessoa física e jurídica, que tornaram possível a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.

À todos os atores do Governo do Estado de São Paulo envolvidos, pela agilidade, transparência e dedicação a uma nova forma de ver e fazer a gestão pública em tempos tão complexos de crise sanitária e socioeconômica.

Às equipes do Instituto e da Fundação Butantan, por seu trabalho, esforço e dedicação em manter a longa tradição de inovação na produção de imunizantes da instituição, especialmente nesse momento de crise.

À equipe da Comunitas que se uniu e dedicou todos os seus esforços para construir esses projetos.

A parceiros, amigos, organizações que, de alguma forma, fizeram parte desse processo.



Carta de apresentação

por: **Regina Esteves**

Quando a pandemia da Covid-19 se instalou no Brasil em 2020, nós na Comunitas, precisamos nos reorganizar e pensar fora da caixa para identificar as formas mais efetivas de apoiar governos estaduais e municipais a enfrentar tamanho desafio. Neste período, inovamos e desenvolvemos novas frentes de atuação como, por exemplo, um programa de transferência de renda para população vulnerável e a doação de equipamentos hospitalares a governos. No entanto, uma coisa não só permaneceu igual como também se fortaleceu nesse período: a atuação por meio de/em prol da governança compartilhada.

Desde que criamos a Comunitas, norteamos a atuação da instituição pelo princípio de governança compartilhada, e, durante a pandemia, essa abordagem foi ainda mais importante e nos fortalecemos neste sentido. Não há cenário onde a pandemia da Covid-19 pudesse ser enfrentada sem a colaboração e união de esforços entre atores de todos os setores. Assim, desde 2020, a Comunitas vem atuando como uma plataforma de articulação do setor público e setor privado para convergir esforços e assim fortalecer a atuação do setor público na mitigação dos efeitos socioeconômicos da pandemia.

E no caso do apoio à construção da Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan, não foi diferente. Este projeto é uma perfeita ilustração de um novo modelo de fazer gestão pública, onde o governo atua em rede e mobiliza recursos financeiros e



técnicos junto a outros atores da sociedade como empresas e cidadãos. Em um contexto de urgência, um projeto deste porte só poderia ser realizado a várias mãos e com um modelo de governança robusto. O governo do Estado de São Paulo viu na Comunitas uma instituição com a capacidade de articulação e mobilização que poderia fazer o projeto acontecer com a agilidade necessária naquele momento.

Apoiar o Governo do Estado de São Paulo a desenvolver um projeto que permitiria levar vacinas a milhões de pessoas e ainda por cima, articularia atores de diversos setores em prol de um objetivo comum? É claro que iríamos aceitar o convite. Deu certo: em uma das maiores mobilizações de recursos do setor privado para um projeto de interesse público já realizada no Brasil, mobilizamos 75 empresas e pessoas físicas que doaram um total de R\$189 milhões em alguns meses e desenhamos um modelo de gestão inovador que garantisse a agilidade do processo.

Se o projeto da Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan nasce em um contexto de emergência e crise sanitária e econômica, ele deixa um legado para a gestão pública e a filantropia brasileira de longo prazo e visão de futuro. Nas páginas a seguir compartilhamos com vocês como foi viver essa experiência e quais aprendizados ficam para nós, líderes de espírito público que queremos transformar o Brasil por meio da solidariedade e colaboração.

Boa leitura!



Notas Metodológicas

Essa publicação se baseia nos resultados de pesquisa feita entre junho e setembro de 2022. Nela, utilizou-se metodologia qualitativa. Num primeiro momento foi realizada, com o fim de contextualizar o projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas - CPMV, também conhecido como nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan, análise documental de notícias veiculadas na imprensa sobre o CPMV e de documentos institucionais da Comunitas, bem como duas entrevistas de caráter exploratório com membros e consultores da Comunitas. Depois, foram conduzidas entrevistas com representantes da Fundação e do Instituto Butantan, das empresas doadoras e contratadas pelo projeto, do Governo do Estado de São Paulo e da Comunitas.

Foram ouvidas 23 pessoas, entre colaboradores e diretores. As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, em formato remoto, via Zoom, com duração entre 30 min e uma hora, seguindo um roteiro flexível de perguntas. Três delas foram realizadas por escrito, através de trocas de e-mails.



23 Entrevistas

Quantidade de entrevistados/Instituição

5

Comunitas

1

Governo do Estado de São Paulo

1

InvestSP

11

Empresas doadoras

2

Empresas contratadas

1

Fundação Butantan

2

Instituto Butantan

Introdução

A pandemia de Covid-19, doença transmitida pelo vírus SARS-CoV-2, teve seu início em dezembro de 2019, na cidade chinesa de Wuhan. Ela chegou ao município de São Paulo (SP) em março de 2020, e rapidamente se espalhou por todo o Brasil, impactando o país e sua população, como o resto do mundo, de forma drástica. Os casos da doença e óbitos decorrentes dela cresceram exponencialmente nos primeiros meses da pandemia, superlotando o sistema de saúde e gerando preocupação generalizada, dado o desconhecimento acerca da transmissibilidade, formas de tratamento e prevenção da doença.

Para além disso, os efeitos da crise do coronavírus apresentaram-se em diversos setores, ultrapassando a área da saúde, paralisando a economia e impactando todo o aspecto social do Brasil, aprofundando os desafios existentes em questões como pobreza, desigualdade, moradia, educação, entre outros, e criando novos. Nesse cenário, todos foram afetados, em especial, as populações mais vulneráveis.

À vista disso, demonstrou-se a necessidade de ações rápidas e que integrassem o maior número de atores possível, fossem eles da esfera pública ou privada. O que se observou foi a mobilização de cada um dos setores da sociedade, individualmente, para o combate aos efeitos da pandemia, como também a conjunção de forças do poder público, das organizações da sociedade civil, dos movimentos sociais, das empresas, institutos e fundações, em suma, de organizações e indivíduos em torno de uma causa comum.

Os governos de todo o país começaram a decretar medidas de distanciamento social e a promover programas de auxílio financeiro para a população em situação de vulnerabilidade social. Organizações da sociedade civil e movimentos sociais mobilizaram-se principalmente em torno de ações de conscientização e distribuição de alimentos e produtos de higiene. Já a iniciativa privada teve como uma de suas principais formas de atuação a doação. Contudo, a atuação não parou por aí.

A Comunitas, como uma organização da sociedade civil que trabalha na interface entre público e privado para o fortalecimento das parcerias intersetoriais, adotou um modelo de gestão compartilhada de crise, agindo em diversas frentes: fortalecimento de estruturas públicas hospitalares, transferência de renda, definição de protocolos de distanciamento controlado e debates sobre educação. Outra atuação de destaque da Comunitas diz respeito ao projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas - CPMV, também conhecido como nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan.



1. ITO, N. C.; PONGELUPPE, L. S. O surto da Covid-19 e as respostas da administração municipal: munificência de recursos, vulnerabilidade social e eficácia de ações públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 782-838, 2020.

2. HOLANDA, B. M. A Atuação da Sociedade Civil nas Periferias Brasileiras Frente à Pandemia de Covid-19: Framing, Identidade e Solidariedade. **EnANPAD 2021 - Anais eletrônicos**. 2021.

Ações da Comunitas no Enfrentamento à Pandemia de Covid-19³

- A Comunitas atuou, junto a uma rede de apoiadores, no **fortalecimento das estruturas hospitalares de terapia intensiva (UTIs) e do Sistema Único de Saúde (SUS)**, através da captação de recursos, compra e doação de equipamentos hospitalares ao sistema público de saúde. O modelo foi implantado com o Governo do Estado de São Paulo, e replicado, no nível estadual, em Goiás, Tocantins e Espírito Santo, e, no nível municipal, em Palmas (TO), Paraty (RJ), e Campinas (SP);
- A Comunitas fortaleceu as ações referentes a **transferências de renda para as famílias vulneráveis** a partir dos programas DE MERENDA EM CASA, por meio da captação de recursos provindos de doações privadas. Essa estrutura foi implementada, com apoio da Comunitas, primeiramente na rede estadual de São Paulo, e depois na rede estadual de ensino de Minas Gerais e na rede municipal de ensino de Santos. Programas semelhantes se basearam nela nos estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul;
- A Comunitas contribuiu, como parceira, na **elaboração de protocolos e sistemas de distanciamento controlado de governos**, que foram desenvolvidos em parceria com os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Pará, e com os municípios de Paraty (RJ) e Niterói (RJ); e
- A Comunitas articulou e participou de **debates sobre o retorno das aulas presenciais nas escolas**, subsidiando o poder público com conhecimento e evidências científicas sobre o assunto, com destaque para os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

3. COMUNITAS. Covid-19: governança público-privada e o legado para o Brasil. 2021.

O fenômeno que ficou conhecido como “corrida pela vacina” baseou-se na esperança de que, com o imunizante, não apenas o número de casos de Covid-19 diminuísse, e os óbitos decorrentes dela cessassem, como também que, a partir da ampla adesão da população à vacina, a vida voltasse à normalidade, com a recuperação gradual da economia, o retorno ao trabalho e às aulas presenciais, entre outras atividades que foram interrompidas parcial ou totalmente pela pandemia. Houve então a tentativa de desenvolvimento, e posterior compra, por uma variedade de indústrias farmacêuticas, laboratórios e governos em todo o mundo, de vacinas contra o vírus transmissor da Covid-19.

Dentre as vacinas desenvolvidas contra o Coronavírus está a CoronaVac, desenvolvida e produzida pela empresa biofarmacêutica chinesa Sinovac em parceria, no Brasil, com o Instituto Butantan, do Governo do Estado de São Paulo. Essa parceria incluiu inicialmente o processo de envase do Ingrediente Farmacêutico Ativo (IFA-Ingrediente Farmacêutico Ativo, não é ingrediente)⁴ e, posteriormente, a transferência da tecnologia para produção do princípio ativo da vacina no Brasil, através da fabricação do IFA no país. Contudo, o Governo do Estado de São Paulo, e o Brasil, não possuíam uma fábrica que tivesse capacidade de produzi-lo da forma e na quantidade necessárias para a vacinação contra a Covid-19. Nesse sentido, desenhou-se a necessidade de construção de uma nova fábrica.

Nesse ínterim, surgiu, no estado de São Paulo, o projeto da construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan. Essa Fábrica teria entre suas principais características ser multipropósito, isto é, nela seria possível produzir não apenas a CoronaVac, como também vacinas contra outras doenças. Seu projeto de construção foi

4. O Ingrediente Farmacêutico Ativo (IFA) é o componente que contém as informações que fazem com que o organismo prepare suas defesas contra um micro-organismo invasor, sendo essencial para a produção de fármacos, como as vacinas.

capitaneado pela Comunitas, pelo Instituto Butantan e pelo Governo do Estado de São Paulo, e contou com o apoio e a *expertise* de uma grande variedade de organizações do setor privado.

Nesse ínterim, surgiu, no estado de São Paulo, o projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas. Ele seria uma fábrica que teria entre suas principais características ser multipropósito, isto é, nela seria possível produzir não apenas a CoronaVac, como também vacinas contra outras doenças. Seu projeto de construção foi capitaneado pela Comunitas, pela Fundação Butantan, pelo Instituto Butantan e pelo Governo do Estado de São Paulo, e contou com o apoio e a *expertise* de uma grande variedade de organizações do setor privado.

A construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas é um projeto único e de extrema importância no contexto que se desenhou com a crise decorrente da Covid-19. Primeiramente, ele é uma fábrica moderna, totalmente automatizada, segura e com capacidade de produzir uma grande quantidade de diferentes tipos de vacinas, não apenas para esta, mas também para possíveis futuras pandemias, e, assim, preservar vidas. Em segundo lugar, ele coloca no horizonte e amplia as perspectivas de filantropia e governança colaborativa na construção do bem público no Brasil.

Em termos de filantropia, as empresas foram as principais financiadoras deste projeto, que teve como um de seus aspectos inovadores o financiamento privado para a construção de um equipamento público. Elas e, sobretudo, as pessoas que fazem parte delas, contribuíram profundamente com recursos que vão para além dos financeiros, com seu trabalho, engajamento e vontade de ajudar. O envolvimento dos muitos e variados atores nesse projeto - do poder público, da sociedade civil e da iniciativa privada - precisa ser valorizado e reconhe

cido, ao que nós deixamos nosso “obrigado” no decorrer das páginas desta publicação.

Quanto à governança compartilhada, o arranjo colaborativo intersetorial deste projeto, que integra os três setores da sociedade em prol da construção do bem comum, mostrou seu potencial para as ações adotadas em momentos de crise, como esse. Ele foi inovador ao integrar os doadores também no acompanhamento e execução do projeto da construção da fábrica, e, ao utilizar recursos privados, para agilização dos processos.

O projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas provou a importância e o potencial das ações interseccionais, como as desenvolvidas pela Comunitas, e da atuação da sociedade civil e do setor privado nas questões públicas para o estabelecimento de políticas públicas mais ágeis, estruturadas e confiáveis para todos os setores da sociedade. Esperamos que ele seja aplicado também em outras situações, territórios e áreas de políticas públicas, não necessariamente em situações de emergência, levando conhecimento, agilidade e eficiência aos seus processos, bem como fomentando a participação de um maior número de atores.

É nesse sentido que esta publicação vem contar a história da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, registrando como o projeto surgiu e foi desenvolvido, os atores envolvidos, sua linha do tempo, apresentando seu modelo de governança, entre outros aspectos. Buscamos ainda apontar inovações, aprendizados e perspectivas de replicabilidade do projeto. Por fim, trazemos as vozes de alguns atores participantes dele e agradecemos a todos os envolvidos. Queremos que, assim como a fábrica, esta publicação deixe um legado de aprendizados para a construção de políticas públicas mais colaborativas no Brasil.

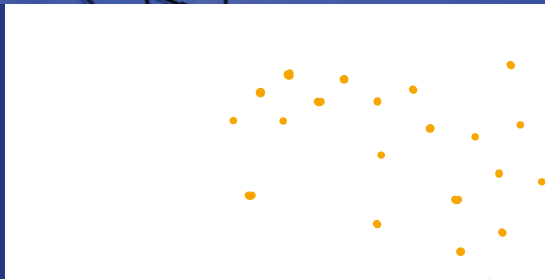


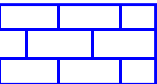
A publicação que registra a experiência da fábrica, assim como a fábrica em si, é um legado. Um legado de experiências, de conhecimento, de histórias, que permitam que as pessoas não precisem reinventar rodas em problemas que possam vir a viver. Que essa experiência possa ser repetida não necessariamente em cenários de crise tão dramáticos, mas também em cenários mais rotineiros. Nós precisamos no nosso país, nos nossos estados e municípios, projetos maiores que governos. Esse é um exemplo em que o projeto era maior do que quem estava participando.

Cloves Carvalho

Diretor-Presidente do Instituto Votorantim







CAPÍTULO 01

A história do Centro de
Produção Multipropósito
de Vacinas



Uma fábrica que vai ampliar a oferta de vacinas do Brasil

por: **DIMAS COVAS, presidente do Instituto Butantan**

A ideia de construir uma fábrica multipropósito de vacinas adaptada para produzir diferentes imunizantes sempre esteve nos planos do Instituto Butantan. Com a pandemia de Covid-19 e outros vírus potencialmente perigosos circulando pelo mundo, tivemos que tirar a ideia do papel rapidamente e construir uma fábrica capaz de responder às necessidades do momento e de outras pandemias que possam surgir no futuro. Nasceu assim, em abril de 2020, o projeto que colocaria de pé, em apenas 18 meses, o Centro de Produção Multipropósito de Vacinas do Butantan - CPMV.

Com um projeto ambicioso, decidimos incrementar ainda mais o centro bioindustrial do Butantan, que conta com mais de 25

laboratórios e fábricas que produzem oito imunizantes, além dos imunobiológicos que estão em desenvolvimento. E assim fizemos. O CPMV é uma construção moderna, capaz de produzir diferentes imunizantes em uma planta de 11 mil metros quadrados e com um laboratório com nível de biossegurança 3, local apropriado para a manipulação de vírus selvagens e bactérias sem riscos de contaminação interna e externa.

Uma fábrica 4.0, totalmente automatizada, com capacidade de produzir 100 milhões de doses por ano das vacinas contra o SARS-CoV-2, zika, hepatite A e raiva, entre outras. Sua construção significa um incremento de mais de 20% na capacidade de produção do Butantan, que hoje entrega ao Programa Nacio



Fábrica

4.0

totalmente
automatizada

Capacidade
para produzir

100

milhões de
doses por ano

incremento
de mais de

20%

na capacidade
de produção

Mais de

200

milhões de doses
entregues ao PNI
(Programa Nacional
de Imunizações)



nal de Imunizações (PNI), do Ministério da Saúde, mais de 200 milhões de doses de vacinas anualmente.

Estes números nos tornam o maior produtor de vacinas e soros da América Latina, além de referência mundial de eficiência e qualidade, e representam 65% de todas as vacinas distribuídas no Sistema Único de Saúde pelo PNI e 100% dos imunizantes contra a gripe produzidos no Brasil.

Porém, os desafios para tornar o CPMV realidade não foram pequenos. O primeiro deles foi o financiamento, afinal, estamos falando de uma instituição pública. O segundo, a garantia de uma construção ágil e eficiente. Todos eles devidamente superados.

Graças a uma Parceria Público-Privada, conseguimos captar R\$189 milhões por meio de doações feitas por 75 empresas e pessoas físicas, com o apoio da Comunidades. Esse valor financiou grande parte do projeto. A segunda solução foi adotar o modelo de construção *turn key*, cujas etapas de projeto e execução, além da instalação de equipamentos e qualificação, foram realizadas por equipes terceirizadas altamente competentes, que trabalharam em parceria até a entrega da “chave na mão”.

Outro diferencial do CPMV é justamente ser multipropósito, já que fábricas deste tipo costumam ser desenhadas para fazer apenas um produto. Sua complexidade envolve o fato de ter todas as etapas de produção digitalizadas, o que se traduz em aprovações e liberações sem uso de papel e com dados rastreáveis, ao mesmo tempo em que cérebros humanos controlam a operação.

O CPMV conta ainda com um layout inteligente, desenhado para otimizar espaços e reduzir custos de energia, seguindo um padrão de fluxo de trabalho realizado de cima para baixo, usando a gravidade para transferência de produtos. Do piso 2,

na área de suporte, para a sala de preparos, soluções e meios de cultura no piso 1, até o pavimento produtivo no térreo. Cada detalhe da fábrica está alinhado aos mais altos padrões de biossegurança e às normas e regulamentos da Organização Mundial da Saúde (OMS), da Agência Norte Americana de Medicamentos (FDA) e da Agência Europeia de Medicamentos (EMA).

Finalizamos a construção em tempo recorde, em março de 2022, com todas as utilidades instaladas e já com alguns dos equipamentos dentro da fábrica. Normalmente, uma obra deste porte demora de três a quatro anos para ser concluída, o que mostra o compromisso do Butantan com a saúde pública e o acesso às vacinas. Até 2023, pretendemos finalizar as fases de instalação e automação juntamente com empresas parceiras e concluir a certificação e qualificação junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) para, então, o CPMV começar a produzir vacinas para os brasileiros e brasileiras, além da comunidade internacional.

A iniciativa para a construção da Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan: Inovação e Autonomia da Produção Nacional de imunizantes

“ Houve diversas iniciativas de combate à Covid-19 em vários locais do mundo, cada país teve ações e enfrentou a pandemia de forma diferente, mas a iniciativa de fazer uma fábrica foi única.

Daniel Cherman

Presidente da Tishman Speyer Brasil

O Centro de Produção Multipropósito de Vacinas - CPMV, também conhecido como Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan, teve sua construção e parte das utilidades instaladas entregues pela Comunitas ao Governo do Estado de São Paulo no dia 25 de março de 2022, após o tempo recorde de 22 meses de construção. Ela envolveu 400 funcionários e um modelo de governança compartilhada, que incluiu o Governo do Estado de São Paulo, a Comunitas, o Instituto e a Fundação Butantan, empresas doadoras e empresas contratadas.

O projeto inicial da fábrica previa sua entrega em dezembro de 2021, contudo, com as mudanças na dinâmica da pandemia,



que incluíram a descoberta de outras vacinas e sua aplicação, a diminuição no número de casos e de mortes, optou-se por dispendir um pouco mais de tempo e aprimorar a fábrica. Nesse sentido, o projeto foi ajustado em termos de capacidade, automação, incorporação de novos módulos, entre outros.

A fábrica leva o nome de Centro de Produção Multipropósito de Vacinas por possuir uma planta adequável às demandas por vacinas, isto é, sua estrutura e equipamentos são adaptáveis à produção da vacina que for necessária no momento, incluindo a CoronaVac – vacina contra Covid-19. Ela tem 11 mil m², divididos em três andares, e está localizada dentro do complexo do Instituto Butantan. Além disso, ela é totalmente automatizada, e é uma das poucas fábricas do Brasil que possui Certificado Nível de Biossegurança NB3, um dos mais altos do mundo, que garante uma sequência de protocolos de segurança.

A estrutura física do prédio já existia, contudo, a parte interna precisou ser demolida, modificada, ampliada e modernizada para adequação à nova fábrica. Isso ocorreu diante da necessidade de fortalecer a autonomia e a inovação do Instituto Butantan e ampliar sua estrutura produtiva para fabricação e envase da vacina, incluindo a produção do Insumo Farmacêutico Ativo (IFA). Sem a demanda por importação do IFA, a produção da vacina pode ocorrer nacionalmente em sua totalidade.

A expectativa é de que sejam produzidas, nessa fábrica, 100 milhões de vacinas por ano, com previsão de começar a produzir vacinas para serem aplicadas no primeiro semestre de 2023.

Os Números da Construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas



189 milhões de reais
doados por empresas e pessoas físicas



75 doadores
(entre empresas e pessoas físicas)



400 funcionários
envolvidos na construção



11 mil
metros quadrados de fábrica



100 milhões
de vacinas a serem produzidas por ano

Linha do tempo



agosto
2019

Missão do Governo do Estado de São Paulo na China e estabelecimento de **acordo de cooperação com a Sinovac**



fevereiro
2020

Primeiro caso confirmado de Covid-19 no Brasil

março
2020

Criação do Gabinete de Crise do Governo do Estado de São Paulo

julho
2020

Início dos testes da CoronaVac no Brasil



Agosto
2020

Início das discussões acerca da construção de uma Fábrica Multipropósito de Vacinas contra Covid-19 no Estado de São Paulo e validação da formação da governança para o projeto da construção da fábrica



setembro 2020

Acordo entre Fundação Butantan e Comunitas e primeira reunião do conselho para construção do plano de governança



outubro 2020

Início da mobilização de parceiros privados doadores



janeiro 2021

Aplicação da primeira dose de CoronaVac no Brasil

novembro 2020

Início das obras da fábrica

março 2022

Entrega, à Fundação Butantan, da etapa de construção civil e parte das utilidades da nova fábrica



O Modelo de Governança:

A união dos três setores da sociedade em nome do bem comum

Hoje se fala muito em ESG. O “G” significa governança. A governança é fundamental. Qualquer projeto que você construir, construa com uma governança forte. Ela significa fazer um desenho claro do que é o projeto, onde você quer chegar, quais são os papéis e as responsabilidades, e como é que cada um dos atores envolvidos vai prestar contas daquilo que precisa fazer.

Cloves Carvalho

Diretor-Presidente do Instituto Votorantim

ESG

O ESG, ou *Environmental, Social, and Governance* (em português, “meio ambiente, social e governança”), é um termo que surgiu a partir da *Principles for Responsible Investment* (“Princípios para o Investimento Responsável”, ou PRI), rede ligada à ONU. Ele se refere às práticas ambientais, sociais e de governança adotadas por organizações privadas em prol de objetivos de interesse público. Segundo a definição do Pacto Global⁵:

“O ESG é um índice que avalia as operações das principais empresas conforme os seus impactos em três eixos da sustentabilidade – o Meio Ambiente, o Social e a Governança. A medida oferece mais transparência aos investidores sobre as empresas nas quais eles estão investindo. O critério de Meio Ambiente vê como a companhia atua na gestão da natureza. O Social examina se a organização viola direitos humanos universais, monitorando as relações da empresa entre os trabalhadores, os fornecedores e as comunidades onde atuam. Já a avaliação da Governança envolve práticas de gestão empresarial ligadas ao combate à corrupção e ao *compliance*.”

Recentemente o ESG tem ganhado espaço nas estratégias de atuação do campo empresarial tanto no Brasil quanto no mundo. A BISC 2021 demonstra que, tratando-se dos investidores privados brasileiros, essa é uma tendência, de forma que 73% das empresas já incorporam os princípios e padrões ESG nas suas estratégias de atuação, enquanto os outros 27% estão em processo de fazê-lo.

5. PACTO GLOBAL. Gigante no mercado financeiro adere ao investimento sustentável. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/noticia/42>>. Acesso em 29 ago. 2022.

6. COMUNITAS. BISC 2021. São Paulo: Comunitas, 2021.

A construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas do Butantan destaca-se como um grande caso de governança compartilhada. Ela difere-se das iniciativas de parceria entre setor público e iniciativa privada tradicionais à medida em que grande parte dos recursos utilizados para sua execução eram de origem privada, bem como os atores doadores desses recursos puderam participar dos processos de acompanhamento e de execução do projeto, através de um Núcleo de Governança. Houve a coordenação de um grande número de *stakeholders* de várias áreas e com diferentes funções, o que foi ao mesmo tempo um desafio, dada a necessidade de harmonizar diferentes perspectivas e formas de interação, e uma força do projeto, uma vez que suas *expertises* puderam ser combinadas.



O mais inovador foi a governança, esse modelo em que você coloca o setor privado e o setor público na mesma mesa, para controlar e para fazer a gestão de um projeto em que boa parte do funding vem do privado, enquanto o resultado é 100% público.

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

GOVERNANÇA COMPARTILHADA

A governança compartilhada diz respeito à atuação conjunta de atores de diferentes setores da sociedade, tanto público quanto privado, em torno de uma pauta comum, geralmente de interesse público, que permite superar crises e fortalecer a gestão pública de forma mais ágil e eficiente.

A Comunitas criou um modelo inovador de governança compartilhada em 2012, através do Programa Juntos Pelo Desenvolvimento Sustentável. Ele surgiu a partir de debates sobre parcerias público-privadas e alinhamento do investimento social corporativo às políticas públicas de um grupo da pesquisa BISC⁷. A partir dele, busca-se a triangulação entre governo, sociedade civil e setor privado para execução de serviços de interesse público.

Os aprendizados gerados a partir da experiência do Programa Juntos Pelo Desenvolvimento Sustentável são essenciais para o desenvolvimento de outros projetos da Comunitas, assim como o foram para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas do Butantan, pois, através desse modelo, a credibilidade e a *expertise* necessários para a execução desses projetos são garantidos e aprimorados.

7. BISC: Benchmarking do Investimento Social Corporativo.

Em agosto de 2019, antes do primeiro caso de Covid-19 no mundo, uma comitativa do Governo do Estado de São Paulo, liderada pela Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (InvestSP) – organização social ligada à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo que tem como objetivo o desenvolvimento e promoção de investimentos e inovação no estado –, fez uma viagem à China, com a missão de apresentar a investidores chineses as oportunidades de investimento disponíveis no estado. Dentre os membros da comitativa estava o presidente do Instituto Butantan, Dimas Covas. Nesse momento, foi feita visita à fábrica da Sinovac, com a qual se estabeleceu um acordo de cooperação para produção de vacinas.

Depois da confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil, em março de 2020, o então Governador do Estado de São Paulo, João Doria Jr., criou um Gabinete de Crise do Governo do Estado de São Paulo, formado por profissionais de diversas áreas de todos os municípios do estado, da sociedade civil e da iniciativa privada, para monitorar o avanço da doença e gerir a crise decorrente dela. Nesse momento, o governador determinou que o Butantan buscasse alternativas para o combate à doença no mundo para trazer rapidamente ao estado.

ATUAÇÃO INTERSETORIAL NO GABINETE DE CRISE DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Já em março de 2020, após a confirmação dos primeiros casos de Covid-19 no Brasil, foi criado o Gabinete de Crise do Governo do Estado de São Paulo, encabeçado pelo então governador, João Doria Jr., pelo vice-governador, Rodrigo Garcia, e pela secretária de Desenvolvimento Econômico, Patrícia Ellen, como secretária executiva.

O Gabinete de Crise contava, em sua estrutura, com o Centro de Contingência, formado por especialistas da área da saúde que tinham o papel de aconselhar o Governo do Estado de São Paulo, bem como com quatro comitês: o Comitê Econômico, o Comitê Empresarial Solidário, o Comitê Empresarial Econômico e o Comitê Administrativo. Ele foi liderado pelo especialista em saúde João Gabbarido, que, na época, era consultor da Comunitas.

Além disso, o Gabinete era formado por equipes multidisciplinares de servidores do Governo do Estado de São Paulo e dos municípios paulistas, e contou com o apoio voluntário de consultorias e parceiros, como a Comunitas e algumas das empresas que também colaboraram para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.

Foi desse Gabinete que saíram as estratégias de combate à pandemia de Covid-19 contidas no Plano São Paulo, como o estabelecimento do distanciamento social, o cancelamento de grandes eventos, a distribuição de cestas básicas para população em situação de vulnerabilidade social através do programa Alimento Solidário, a própria concepção da ideia da construção do CPMV, entre outros.



Era consenso no Gabinete de Crise que ações como o uso de máscaras de proteção e o distanciamento social eram necessárias para controlar a disseminação da Covid-19 no estado, mas não resolveriam o problema. Nesse sentido, foram iniciadas conversas entre o Instituto Butantan e a Sinovac para ampliação do termo de cooperação assinado no ano anterior, para que ele abrangesse também a questão da Covid-19, dado que a biofarmacêutica já vinha desenvolvendo uma vacina para a doença na China, a CoronaVac.

Com a finalização dos testes da CoronaVac, o Governo do Estado de São Paulo iniciou o processo de transferência da tecnologia da vacina da China para o Brasil, a partir do qual ainda é importado o IFA, e os processos de envase e finalização das vacinas são feitos pelo Instituto Butantan. Em janeiro de 2021 ocorreu a primeira aplicação de uma dose de CoronaVac no Brasil.

Paralelo a isso, o Instituto Butantan já possuía um projeto de criação de uma fábrica de vacinas multipropósito e, diante da pandemia, foi necessária uma resposta rápida. A ideia foi amadurecida a partir do alinhamento do Governo do Estado de São Paulo com esse projeto do Instituto, e do envolvimento da Comunitas. No Comitê de Crise discutia-se a necessidade de o Butantan tornar-se independente para a produção da CoronaVac, garantindo autonomia e inovação no enfrentamento à pandemia no estado de São Paulo e no Brasil.

O estado de São Paulo é a 21ª maior economia do mundo⁸ e possui o maior orçamento estadual do país. Soma-se a isso que, numa situação de emergência, como a trazida pela pandemia

8 ROMERO, C. A 21ª maior economia do mundo. Valor Econômico, São Paulo, 04 nov. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/coluna/a-21a-maior-economia-do-mundo.ghtml>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

de Covid-19, o poder público tem a possibilidade legal de flexibilizar a alocação de recursos, redirecionando-os de uma área para a outra de acordo com a necessidade. Contudo, as principais questões do projeto de construção da nova fábrica, considerando o cenário de urgência que se desenhava frente à pandemia, eram tempo e gestão. Diante disso, a colaboração do setor privado poderia garantir celeridade.

“ *O nosso desafio ali era de tempo e gestão. Como nós iríamos construir a nova fábrica no menor tempo possível, com a melhor gestão possível, para que rapidamente nós a tivéssemos pronta, operacional e que fosse uma fábrica não construída para a pandemia exclusivamente, mas que fosse efetivamente um legado para o estado de São Paulo e para o Brasil?* ”

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

A Comunitas e o Governo do Estado de São Paulo já possuíam uma relação prévia inclusive no que tange às ações de enfrentamento à pandemia de Covid-19. A organização colaborou com a doação de respiradores de UTI, monitores multiparâmetros e outros equipamentos para Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, com a doação de recursos financeiros para o Programa Merenda em Casa, da Secretaria Estadual da Educação do Estado de São Paulo, e nas discussões para o plano São Paulo de distanciamento social, através do Comitê Empresarial Solidário, o qual contava com a presença também de um dos consultores da Comunitas, João Gabbardo. Com base nessa

colaboração prévia de sucesso, o Governo do Estado de São Paulo convidou a Comunitas para colaborar também no projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.

Dessa forma, as capacidades de macroplanejamento, definição de prioridades e o impacto em escala que uma ação estatal possui, provenientes do lado do Governo do Estado de São Paulo, uniram-se à agilidade, capacidade de governança e relacionamento com o setor privado da Comunitas, em prol do interesse público relativo à construção do CPMV.



Colaboração entre Governo do Estado de São Paulo e Comunitas.

Fonte: Elaboração própria.

O acordo entre a Fundação Butantan - entidade privada responsável por dar apoio às atividades do Instituto Butantan - e a Comunitas foi assinado em 18 de setembro de 2020.

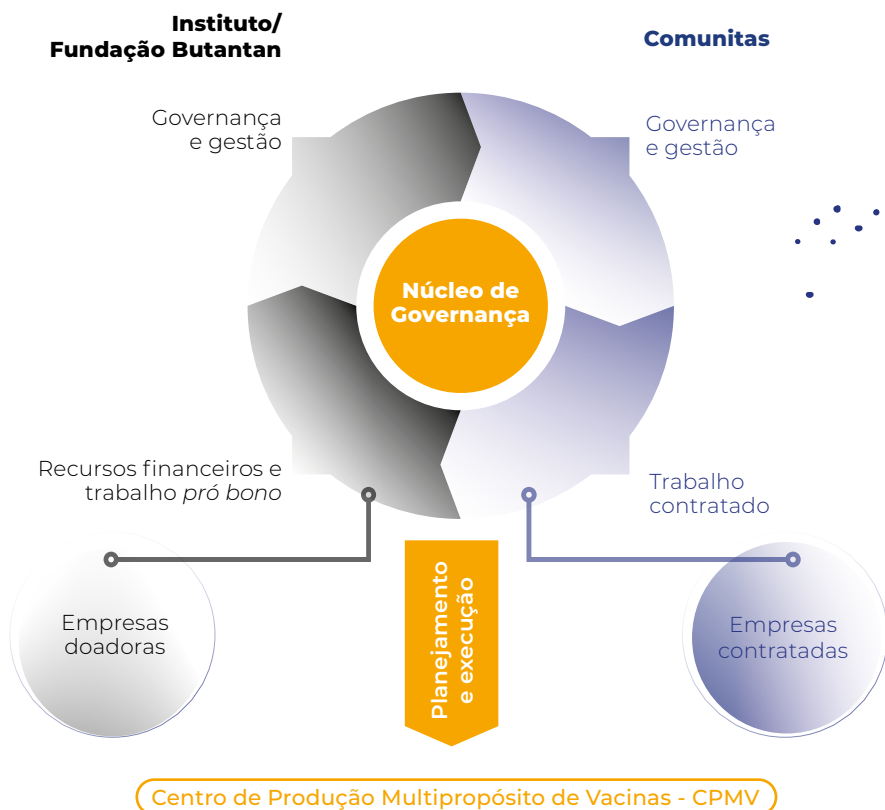
Foi criado o Comitê Gestor do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, com um Núcleo de Governança para a gestão do processo de estruturação da fábrica. Ele era composto por 12 integrantes: 6 representantes do poder público e 6 da iniciativa privada e da sociedade civil, dentre os quais estava Regina Esteves, Diretora-Presidente da Comunitas. O comitê possuía quatro grandes áreas: recebimento de fundos para a nova fábrica, modelagem jurídica e *compliance*, execução da obra e montagem, e comunicação.

Ocorreram, até março de 2022, reuniões quinzenais de governança, envolvendo todos os atores do projeto. Além dessas, foram realizadas reuniões semanais gerenciais, e de projeto e obra.

A governança do projeto foi dividida em duas frentes de atuação. A primeira, de mobilização financeira, teve uma composição tripartite que envolvia a Comunitas, a InvestSP e os doadores. A Comunitas ficou responsável pelo projeto, sua governança, aspectos jurídicos, de captação de recursos, gestão financeira e orçamentária; a InvestSP atuou também na frente de captação de recursos; enquanto 75 empresas e pessoas físicas tiveram o papel de doadores, doando um montante de 189 milhões de reais.

Já na segunda, de mobilização técnica, foram convidados outros atores que aportaram conhecimento técnico ao grupo formado. Ela envolveu a Comunitas, nos mesmos papéis anteriores, além das colaborações técnicas da Tishman Speyer, com consultoria para o gerenciamento das obras civis necessárias à implantação do Centro de Produção Multipropósito de Vacina;

jurídica da Stocche Forbes Advogados, para apoiar na construção de um modelo jurídico; de gestão de projetos da Falconi, com uma metodologia para organização dos processos; e da PwC, com a promoção da transparência das doações realizadas durante a etapa de captação para a construção da fábrica, que atuaram de forma *pro bono*. Foram contratadas ainda a Telstar, responsável pelo projeto da fábrica, e a Afonso França, a construtora da obra.



Núcleo de governança do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.
Fonte: Elaboração própria.

Em termos de financiamento, houve forte direcionamento e articulação por parte da InvestSP e da Comunitas no que se refere aos doadores, com operacionalização dos processos de doação pela Comunitas, mas também casos em que houve uma busca espontânea entre as empresas. O modelo de gestão e governança criado pela Comunitas garantiu a confiança das empresas e, desta forma, sua participação como doadoras e colaboradoras do projeto.

“ *A gente conseguiu entender que é possível que a participação num projeto de governança compartilhada aconteça justamente de forma compartilhada. Sem imposições e visando a melhor solução para cada um dos problemas que se apresentavam no dia a dia do desenvolvimento do projeto.*

Haailih Bittar

Managing Director da Tishman Speyer

O Modelo Jurídico: escolhas para permitir agilidade

A construção do modelo jurídico para a efetivação da governança compartilhada entre a Comunitas e o Governo do Estado de São Paulo foi objeto de amplas discussões. A pandemia impunha à construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas um caráter de urgência. Foram dois meses de uma série de reuniões e tentativas de definir o melhor caminho a ser seguido. O modelo encontrado como ideal, considerando o cenário vivido na época, foi um modelo de governança que unia os três setores da sociedade em nome do bem comum. Com a

instituição do modelo, deu-se início ao processo de construção do CPMV.

As doações para o projeto ocorreram de duas formas. Na primeira, as empresas doadoras direcionaram recursos financeiros e trabalho *pro bono* para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas diretamente para a Comunitas. Nesse caso, foi estabelecido um “termo de parceria” privado entre empresas doadoras e Comunitas, que prevê obrigações e compromissos recíprocos entre os atores envolvidos, de forma que os doadores também participam do acompanhamento do projeto, dentro de seu Núcleo de Governança.

Na segunda, recursos financeiros privados foram doados diretamente em conta exclusiva de titularidade da Fundação Butantan para a construção da fábrica. Nesse caso, a Fundação Butantan se comprometeu a repassar esses recursos à Comunitas, tudo ajustado em instrumento específico, conforme abaixo explicitado, cabendo à Comunitas efetuar a devida prestação de contas. Além destes, recursos da Fundação Butantan também foram repassados para a obra.

“ *O modelo jurídico de parceria construído para o Centro de Produção Multipropósito de Vacinas é uma novidade, porque ele é um modelo em que o governo não põe dinheiro diretamente. Essa é uma fórmula replicável. Qualquer prefeitura, governo estadual, município ou consórcio municipal pode recorrer a esse modelo. É altamente recomendável.*

Fernando Schuler

Cientista Político do INSPER e Consultor da Comunitas

Na outra ponta, em termos de prestação de serviços, para agilizar o processo da construção da fábrica, foi estabelecido um único contrato. Esse contrato partiu de um processo de seleção onde foram convidadas diversas empresas da área de projetos e construção, e inspirado nas modalidades *turn key* e *fast tracking*. Ao final, ele foi firmado entre a Comunitas e as duas empresas que se destacaram na seleção: a Telstar, a responsável pelo projeto da fábrica, e a Afonso França, a construtora da obra.

TURN KEY E FAST TRACKING

O *turn key* (em português, “chave na mão”) é um tipo de contrato em que apenas um fornecedor é contratado como o responsável por todas as etapas de um projeto, tornando-o mais rápido e prático. Entre as vantagens desse tipo de contratação estão:

- (i) a agilização e maior rapidez dos processos, visto que se diminui a burocracia de uma nova contratação para cada fase do projeto, e que várias equipes podem trabalhar ao mesmo tempo em diferentes frentes dele;
- (ii) a redução e simplificação dos processo logísticos, pois é possível diminuir o número de contratos com fornecedores e prestadores de serviços, centralizando a gestão de contratos;
- (iii) a simplificação da comunicação entre contratante e contratado, que demanda menos tempo e experiência, dado que há apenas um contratado;
- (iv) a possibilidade de integrar as soluções entre as diferentes etapas do projeto.

Por sua vez, o *fast tracking* (em português, “acompanhamento rápido”) é uma técnica com base na qual as atividades não são realizadas de maneira sequencial, mas sim paralelamente umas às outras. Através dela é possível acelerar os processos e assim entregar os resultados mais rapidamente.



CAPÍTULO 02

Uma fábrica se constrói
com pessoas



Parceria com um olhar sensível para as pessoas e o futuro

por: **JEAN GORINCHTEYN, Secretário da Saúde do Governo do Estado de São Paulo**

A pandemia de Covid-19, que assolou o mundo a partir de 2020, impôs aos governantes e lideranças grandes desafios e formas inovadoras de gestão e uso dos recursos. Em tempo recorde, precisamos abastecer todas as unidades de saúde com equipamento de proteção, adquirir respiradores em um momento de escassez mundial do produto, ampliar o número de leitos a patamares nunca vistos, além da aquisição imediata de insumos e demais materiais.



Junto a tudo isso, foi preciso investir em ciência, tecnologia e desenvolvimento produtivo, para que em tempo recorde tivéssemos vacinas para abastecer não apenas São Paulo, mas todo o Brasil.

Para dar conta de todos estes desafios foi preciso ter novos parceiros e formas de gestão, para que as políticas públicas fossem pensadas sob um novo paradigma, rompendo assim barreiras para trazer resultados mais ágeis para a população. Neste momento entra em cena no Governo do Estado de São Paulo a parceria exitosa com a Comunitas, uma organização da sociedade civil que foi fundamental para o desenvolvimento de parcerias inovadoras com o setor privado.

Desde o início da pandemia esta parceria permitiu que o Governo de SP contasse com a *expertise* de profissionais que foram fundamentais no desenvolvimento de políticas públicas, contribuindo fundamentalmente para a formulação das ações no enfrentamento da pandemia.

No segundo semestre de 2020, começamos um novo momento da pandemia, quando o Instituto Butantan se preparava para produzir a CoronaVac, a vacina que permitiria que a campanha de imunização começasse no Brasil e assim fossem salvas milhares de vidas. Neste momento, sob a liderança dos governadores João Doria e Rodrigo Garcia, demos um passo ainda mais importante e estruturante desta parceria com a Comunitas.

Tomamos assim, juntos, a decisão de construir uma nova fábrica de vacinas no Instituto Butantan, que seria capaz de suprir não somente a demanda de vacinas de Covid-19, mas prepararia São Paulo e o Brasil para ter um equipamento moderno, tecnológico, capaz de produzir imunobiológicos para o enfrentamento de futuras pandemias. Um passo para a história e que faz do Estado

de São Paulo liderança na produção de produtos para o Sistema Único de Saúde (SUS), ou seja, para os que mais precisam.

Assim começou um trabalho essencial da Comunitas de captar a maior parte dos recursos necessários para a construção desta nova planta. Uma mobilização que reuniu 75 empresas e doadores da iniciativa privada e arrecadou mais de 100 milhões de reais para construir em tempo recorde um novo equipamento para o parque tecnológico do Butantan, modernizando por consequência as indústrias da saúde de São Paulo e do Brasil.

Este novo Centro de Produção Multipropósito de Vacinas terá capacidade de produzir 100 milhões de doses por ano. Além da CoronaVac, a fábrica também vai ampliar a produção atual de vacinas contra raiva, zika e hepatite A. A fábrica vai funcionar em um complexo com quase 11 mil m², composto por dois prédios, um com área construída de 8,3 mil m² e um anexo que concentra as utilidades, com 2,5 mil m². Como característica principal deste novo equipamento está a altíssima tecnologia, que permite que a planta seja rapidamente adequada para desenvolver outros antígenos virais com base celular. Assim, em caso de nova crise sanitária global, o Brasil terá condições de iniciar rapidamente a produção de eventuais novas vacinas.

Esta parceria com a Comunitas evidencia para toda a sociedade uma preocupação com quem mais precisa, além de mostrar que o setor privado é parte integrante do SUS, sendo fundamental no desenvolvimento de políticas públicas e desenvolvimento científico para toda a população. A sensibilidade com as pessoas, fez da Comunitas liderança durante toda a pandemia e como Secretário de Estado da Saúde no momento mais crítico da saúde mundial sou honrado em ter ao lado nesta jornada uma organização que fez e continua fazendo a diferença na vida de todos.

Organizações envolvidas no projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas:

Três setores, um objetivo comum

Foram muitos os atores envolvidos no projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas - CPMV. Essa é uma das principais forças dele. Sem a participação ativa e sinérgica de todos os setores da sociedade, juntos, esta fábrica não poderia ser construída no tempo e nos moldes em que está sendo, de forma rápida, transparente, moderna e eficiente.

Esses atores tiveram diferentes contribuições para com a sociedade tanto no que diz respeito à construção do CPMV, quanto em relação ao combate às consequências da pandemia de Covid-19 como um todo. Eles podem ser divididos em sociedade civil, gestão pública, empresas doadoras e empresas contratadas. Nesse sentido, podemos afirmar que os três setores da sociedade - público, privado e terceiro setor - envolveram-se profundamente no projeto, todos com o objetivo de construir a fábrica que poderia salvar vidas.

Representando a sociedade civil há a **Comunitas**. Ela é uma organização da sociedade civil que tem por missão unir a atuação dos diversos setores da sociedade – primeiro, segundo e terceiro setores – em prol do interesse público e, desta forma, entregar serviços públicos de qualidade para o cidadão. Sua atuação junto ao Governo do Estado de São Paulo, bem como de outras administrações públicas, não é de agora. Como já colocado anteriormente, em termos de combate à pandemia de Covid-19, a Comunitas atuou em diversas frentes: na doação de respiradores, na transferência de renda, na elaboração de planos de ação em resposta à pandemia, entre outros.

A atuação das organizações da sociedade civil, e do terceiro setor como um todo, nas questões de interesse público se faz de extrema importância uma vez que elas estão mais inseridas nos territórios em que atuam, conhecendo melhor as realidades locais e, por conseguinte, desenvolvendo maior capacidade de adaptação e especialização das atividades que desenvolvem e ampliando seu *know how* e sua *expertise*. Além disso, elas possuem processos mais ágeis, em que o tempo e os recursos despendidos acabam sendo menores. Dessa forma, na maioria dos casos, elas têm maior capacidade de representação, são mais dinâmicas, flexíveis e acessíveis se comparadas à administração pública.

No projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, a Comunitas foi convidada a participar, pelo Governo do Estado de São Paulo, dada sua *experiência* na articulação de alianças inovadoras e mobilização de parceiros, bem como as trocas anteriores já realizadas entre esses atores. Ela teve uma diversidade de papéis, desde ser elo entre os vários atores envolvidos, até no desenvolvimento de todos os processos de gestão e direcionamento operacional para a construção, reforma e entrega dos equipamentos de infraestrutura da fábrica, destacando-se a construção e a gestão do modelo de governança do projeto.



Para você fazer uma governança compartilhada, você precisa de algumas pontes que façam o ajuste de expectativas, do modus operandi, das formas de atuação dos diferentes parceiros. A Comunitas faz esse trabalho colocando esses parceiros para atuar conjuntamente, sem perder o objetivo de ter um impacto para a sociedade. Essa é a engrenagem da parceria público-privada.

Regina Esteves

Diretora-Presidente da Comunitas

Dessa forma, o projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas pode ser considerado um divisor de águas para a Comunitas pela ampliação sem precedentes de um conhecimento que já vinha sendo gerado há anos e seu aprimoramento baseado no trabalho conjunto com outros atores e parceiros técnicos detentores de um know how próprio. Foi também uma oportunidade de reafirmar e fortalecer sua missão de aprimoramento dos investimentos sociais corporativos através, dentre outras formas, da articulação entre setores.



“A nossa atuação durante o período da Covid-19 confirmou a missão da Comunitas, de potencializar o apoio privado junto à política pública. Nós geramos impacto na política pública entrando com recurso privado naquilo que faz a diferença, num timing que faz a diferença, sem nunca perder o alvo, que é impulsionar a capacidade de autonomia da própria política pública.”

Regina Esteves

Diretora-Presidente da Comunitas

Por sua vez, a gestão pública detém, em seu cerne, a institucionalidade das políticas públicas. Podemos dizer que o poder público é o responsável pelo macroplanejamento das políticas públicas, definindo quais são os problemas que devem entrar na agenda governamental e quais soluções devem ser escolhidas para seu enfrentamento. Ela é regida por cinco princípios básicos: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. O estabelecimento de parcerias com outros setores da sociedade pode fortalecer esses princípios.

Representando a administração pública no projeto de construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, participaram o Governo do Estado de São Paulo, a InvestSP, e o Instituto Butantan.

O **Governo do Estado de São Paulo** foi o responsável por estabelecer o acordo de cooperação com a farmacêutica chinesa Sinovac para compra da CoronaVac, bem como para transferência de tecnologia e produção da vacina no Brasil. Ele foi o ator que iniciou tanto as discussões acerca da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, quanto as articulações para sua efetivação.



A motivação foi a proteção à vida, e o respeito à ciência. O nosso governo foi um governo que fez a opção correta, a opção pela vida, pela ciência e pela medicina, diante da gravidade da pandemia.

João Dória Jr.

ex-Governador do Estado de São Paulo

A **InvestSP** é uma organização social vinculada ao Governo do Estado de São Paulo que sempre atuou na interlocução entre ele e o setor privado. Durante a pandemia, a InvestSP aprimorou suas principais funções de atração e promoção de investimentos no estado, e a internacionalização das empresas paulistas e aquelas que tivessem negócios no estado de São Paulo. Além disso, ela assumiu o papel de entender os impactos da pandemia no setor produtivo e como o setor público podia minimizá-los e, quando possível, evitá-los.



Acho que todos nós nesse projeto somos “antes do projeto” e “depois do projeto”. A InvestSP, que já tinha uma longa tradição de servir de elo, de interlocução entre o setor privado e o setor público, aprimorou muito isso. A questão da gestão compartilhada, de um acreditar no outro, é um legado que ficou para a InvestSP.

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

Já o **Instituto Butantan** é referência no Brasil e no mundo como o maior produtor de soros e vacinas da América Latina. O instituto tem uma longa tradição de produção e inovação nessas áreas, possuindo capacidade técnica e conhecimento únicos para o desenvolvimento de diversos imunizantes disponibilizados ao Programa Nacional de Imunizações do Ministério da Saúde.

A construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas contou com a participação direta da Fundação Butantan. Nela, a Fundação teve papel essencial no desenvolvimento do projeto e de seu conceito, no acompanhamento das obras através de equipe de engenharia interna, na importação dos equipamentos de processo para a produção das vacinas, na realização de testes de segurança, entre outras atividades, dado seu *know how* sobre o tema.



De uma forma técnica, o que esse projeto agregou para o Butantan foi a agilidade, o tipo de governança, o tipo de contratação, a forma com que a gente traz a iniciativa privada para dentro do público.

Rafael Lubianca

Diretor da Divisão de Infraestrutura da Fundação Butantan

Por fim, o setor privado vem, ao longo dos anos, adotando posturas cada vez mais conscientes em termos econômicos, sociais, ambientais e de governança. Passando por discussões que perpassam a Responsabilidade Social Corporativa e o já mencionado ESG, ele tem ampliado seu leque de objetivos, buscando tanto que sua própria atuação seja mais sustentável, quanto uma colaboração mais ampla nas questões de interesse público, seja por meio da doação, seja por meio de uma atuação mais direta, como ocorreu no caso do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.

No projeto da fábrica, dentre as empresas doadoras, há dois grupos: aquelas que doaram trabalho - Tishman Speyer, Stocche Forbes Advogados, Falconi e PwC -, e aquelas que doaram recursos financeiros.

A **Tishman Speyer** é uma empresa americana de referência mundial que faz a gestão de fundos de investimento voltados ao desenvolvimento imobiliário. Em todo o mundo, inclusive no Brasil, ela constrói e gere prédios comerciais e residenciais, sendo responsável, por exemplo, pelo Rockefeller Center e pelo Chrysler Center, nos Estados Unidos.



No projeto de construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan, ela participou como gerenciadora da obra. Essa atuação ocorreu desde a fase inicial, da concepção e desenvolvimento do projeto, passando pelo apoio na definição do modelo de contratação da construtora e projetista, até a gestão do dia a dia.



Trabalhar neste projeto fez a gente ter uma visão mais ampla e mais aberta para conseguir colaborar com a questão pública, mesmo sendo uma empresa privada. Acho que nos deu uma abertura para pensar, assim que a gente finalizar esse, em outros projetos nesse mesmo modelo.

Haillah Bittar

Managing Director da Tishman Speyer



A **Stocche Forbes Advogados** é uma associação de advogados que atende empresas brasileiras e estrangeiras em diversas áreas. Ela colaborou para a construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan dando assessoria jurídica ao processo.



Acho que poucas vezes na vida você vai conseguir trabalhar num projeto que tenha essa dimensão, que tenha esse propósito. Então isso fez com que esse grupo trabalhasse de forma muito unida, de forma muito coesa, e principalmente de forma incansável.

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

A **Falconi** é uma consultoria de aperfeiçoamento da gestão, líder do setor no Brasil. Durante a pandemia de Covid-19 ela atuou através do Todos pela Vacina, campanha pró-vacinação contra coronavírus, e de ações de mentoria e assessoria a pequenas empresas, que foram muito impactadas economicamente. Na

construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, seu papel foi o de Project Management Office (PMO), apoiando no gerenciando e sistematizando o projeto através de uma visão macro, do acompanhamento do todo, com o objetivo de dar robustez para o planejamento e monitoramento.



A nossa participação aconteceu por meio de um projeto pro bono, porque tinha tudo a ver com o que nós acreditamos, com o propósito da Falconi, que é levar a transformação à vida das pessoas. Esse projeto foi uma forma de ver essa transformação acontecendo.

Michele Almeida

Consultora Sênior da Falconi

A **PwC** é uma consultoria focada em construir confiança e transparência em torno das organizações para as quais presta serviços, atuando com serviços de auditoria e asseguração, consultoria tributária, entre outros.

Durante a pandemia, ela desenvolveu uma série de atividades tanto internas, através de um comitê de crise interno, que dava apoio aos seus profissionais, quanto externas, por exemplo, disponibilizando especialistas tributários para cuidar do Imposto de Renda de pessoa física de médicos e enfermeiros, que se encontravam sobrecarregados dado seu envolvimento no combate à crise gerada pela Covid-19, em ações de matching de doações de seus profissionais, doando cestas básicas, entre outros. Em relação ao projeto de construção do Centro de Produção Mul-

tipropósito de Vacinas, a PwC atuou na estruturação dos processos de controles e governança, certificando que as doações realmente seguiriam o fluxo correto e chegariam ao ente final e, assim, garantindo transparência e confiabilidade ao processo.



A nossa participação na construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas veio na esteira do trabalho que já vínhamos desenvolvendo no Gabinete de Crise junto ao Governo do Estado de São Paulo. Ela também era algo enraizado na gente, no nosso propósito de ajudar com soluções, resolver problemas importantes da sociedade.

Andre Pannunzio

Sócio da PwC Brasil

Mais de setenta empresas atuaram no projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas através da doação de recursos financeiros. Várias delas participaram ativamente do Núcleo de Governança do projeto. Algumas delas foram: a Ambev, o Instituto Votorantim, o Itaú Unibanco, a Vale, entre outras.

A **Ambev** adotou diversas frentes de atuação no combate à pandemia de Covid-19, principalmente utilizando de recursos já existentes em suas fábricas. Exemplos disso foram a transformação do álcool gerado do processo de desalcoolização de suas cervejas sem álcool em álcool em gel, para higienização das mãos, e das garrafas pets produzidas em face shields. Ela também atuou diretamente com o poder público, tanto em nível federal, como o Ministério da Saúde, quanto estadual e municipal, desenvolvendo projetos de construção rápida de

hospitais e criando novos leitos nas periferias, bem como investindo no desenvolvimento das vacinas Astrazeneca, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), e CoronaVac, do Instituto Butantan. No projeto do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, a Ambev esteve envolvida desde o princípio, tanto como doadora, quanto participando do Núcleo de Governança.



A Ambev é uma empresa brasileira, com raízes sólidas de Norte a Sul do país e que contribui para gerar oportunidades a tantos brasileiros. Nascemos há 20 anos e, direto do Brasil, nos tornamos uma empresa global, mas sempre olhando e cuidando do país onde nascemos – seja com investimento, apoio e/ou ações. Por isso, fazer parte de mais essa iniciativa como a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas representa o caminho do nosso propósito enquanto empresa. Nos orgulhamos muito por ter conseguido apoiar os brasileiros, com quem sempre nos comprometemos e contribuir para deixar um legado à sociedade.

Jean Jereissati,
CEO da Ambev

O **Instituto Votorantim** atuou, durante a pandemia de Covid-19, em uma variedade de frentes, desde ações de caráter mais emergencial, como a doação de cestas básicas e de equipamentos de proteção individual, até aquelas que poderiam deixar um legado maior, como a própria construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas e o fomento às pesquisas desenvolvidas pela Fiocruz para desenvolvimento de outra vacina contra Covid-19 no Brasil, a Astrazeneca. Ele já tinha um histórico de projetos com a Comunitas, com quem, na pandemia, também já havia trabalhado em ações para fornecer respiradores e de transferência de renda, por exemplo. Essa relação de confiança que se estabelecia entre as duas organizações fez com que o Instituto Votorantim se empenhasse ainda em levar novos parceiros para aderir ao projeto da fábrica.



As empresas que têm uma visão de sustentabilidade, uma visão de futuro, necessariamente vão caminhar para esses tipos de parceria, para esses tipos de arranjo em que você coloca junto primeiro, segundo e terceiro setor, em prol de objetivo comum. Oportunidades como essa se encaixam nesse perfil de construir o futuro a partir de uma articulação em rede e de um impacto desenhado em prol de resolver um problema da sociedade.

Cloves Carvalho

Diretor-Presidente do Instituto Votorantim

O **Itaú Unibanco** tem um longo histórico de apoio e atenção às questões públicas, sendo o maior investidor social privado do Brasil em termos de volume de doações. Ele é responsável pela criação do Todos pela Saúde, uma iniciativa para auxiliar a sociedade no combate à Covid-19 e redução de seus efeitos na sociedade brasileira, que direcionou recursos para quatro principais frentes: Informar, Proteger, Cuidar e Retomar, diante dos quais a fábrica demonstrou-se como um passo fundamental para a superação do cenário de pandemia.



A pandemia despertou em todos, pessoas e empresas, o sentimento de solidariedade. Em um contexto de dificuldades, o ser humano tem por instinto o impulso de se aliar. Neste sentido, é importante ressaltar que a colaboração com outros setores foi fundamental para o enfrentamento da crise sanitária.

Luciana Nicola

Superintendente de Relações Institucionais, Sustentabilidade e Empreendedorismo do Itaú Unibanco

A **Vale** teve sua atuação, durante a pandemia, muito atrelada ao Ministério da Saúde, para a importação de medicamentos, seringas, testes rápidos e equipamentos de proteção pessoal, além de apoiar os municípios das regiões em que atua, ficando em segundo lugar num ranking da Forbes, entre as maiores doadoras do Brasil no enfrentamento à pandemia de Covid-19. Para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, sua atuação foi essencialmente como doadora.



Acreditamos no projeto e no potencial dessa união. Além disso, estávamos imbuídos de um propósito em comum, já que a ampliação da capacidade de produção de vacinas beneficiaria o Brasil como um todo. Os esforços conjuntos foram o diferencial e fundamentais para trazer mais agilidade na concretização do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.

Hugo Barreto

Diretor de Investimento Social e Coordenador do Comitê Humanitário da Vale

Há também as empresas contratadas para colaborar no projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas: a Telstar, a Afonso França e inúmeros fornecedores nacionais e internacionais.

A **Telstar** é um grupo internacional que trabalha no desenvolvimento de projetos de engenharia e construção. No Brasil, atua com serviços de engenharia, consultoria, qualificação, gerenciamento de obras, especialmente no ramo farmacêutico.

Seu amplo conhecimento nas áreas farmacêutica e de biotecnologia permitiu que ela atuasse, como empresa contratada, nos projetos e obras de desenvolvimento, implementação, construção e ampliação do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas. Ela foi responsável principalmente pelo desenvolvimento do projeto e pela moderação da contratação no que diz respeito aos fornecedores, garantindo e validando altos níveis de boas práticas de fabricação e de qualidade. A empresa já tinha também experiência com projetos *turn key* e *fast tracking*, dando suporte à adoção desses modelos no projeto em questão.



Algo que motivou muito a Telstar a aceitar esse desafio foi o propósito do projeto. Esse propósito, num momento de pandemia, de fortalecer o parque industrial e ter uma planta de fábrica que fosse capaz de produzir diferentes Insumo Farmacêutico Ativo. Fazer parte desse projeto, desse sonho, dessa conquista, não apenas para o Butantan, mas para o Brasil, fez toda a diferença pra nós.

Kesia Pires de Oliveira

Country General Manager da Telstar

A **Afonso França** é uma empresa que atua na construção de obras nas áreas industrial, papel e celulose, saúde, data centers e corporativo. Como empresa contratada, ela atuou no gerenciamento de fornecedores, na demolição da estrutura pré-existente e na construção e reforço das novas estruturas do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.



Havia um desafio enorme para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas porque não existia nenhum projeto anterior à construção. Então idealizamos algumas coisas, colocamos alguns parâmetros de risco, e falamos: vamos participar, porque a construção dessa fábrica é importante para a Afonso França e também para o país.

Jorge Carrero

Gerente da Afonso França

Além destes, foram diversos outros atores envolvidos, principalmente no papel de doadores. Agradecemos imensamente a todos que fizeram parte dessa história e tornaram possível a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas.



Um agradecimento às pessoas:

Sem vocês, nada disso seria possível

É imprescindível destacar que cada uma dessas organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, é constituída por pessoas. Para além dos problemas estruturais colocados pela pandemia de Covid-19, todos enfrentamos desafios de ordem pessoal: o medo da doença, a perda de entes queridos, o isolamento social, entre outras adversidades das mais variadas. Ainda assim, as pessoas, sozinhas ou em grupos, empenharam-se em colaborar para combater e solucionar os mais diversos problemas que surgiram, cada qual da maneira como lhe fosse possível.

É considerando a importância dessa vontade de colaborar que dedicamos esse espaço a cada uma das pessoas que se dispôs a ajudar ao próximo e ao país mesmo diante das próprias dificuldades que vinha enfrentando.

Diante disso, deixamos aqui nosso “obrigado” a todos e todas. Sem o esforço e o comprometimento de cada um de vocês, a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, bem como todas as outras ações de combate à Covid-19 e a superação da pandemia, não seriam possíveis.

“Pessoalmente falando, ver a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas se concretizar, que foi um desafio e um marco muito grande, é prazeroso demais. Participar ativamente e visualizar de maneira concreta a junção de tudo o que eu fazia no backstage é muito gratificante”

Ana Luisa Cadelca – Assessora Jurídica da Comunitas

INSTITUTO BUTANTAN
CENTRO DE PRODUÇÃO MULTIPROPÓSITO DE VACINAS - CPMV

Doadores que contribuíram para a construção do CPMV

- 99
- ABBI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BIOINOVAÇÃO
- ABIT
- ADATEX
- AMAZON.COM.BR
- AMBEV
- AMERICANAS SA
- AMYRIS BIOTECNOLOGIA DO BRASIL LTDA.
- ANFRA TECIDOS
- ASTELLAS
- B3 SOCIAL
- BALL CORPORATION
- BANCO BRADESCO
- BANCO CETELÉM S.A.
- BANCO SANTANDER
- BASF
- BRACELL
- BRF
- BTG PACTUAL
- CAPRICÓRNIO TÊXTIL
- CASTANHAL
- CCR S.A.
- COMGÁS
- COSAN
- DSM PRODUTOS NUTRICIONAIS BRASIL S.A.
- EMBRASATEC
- ETIQUETTA BRANCA
- FALCONI CONSULTORES
- FAMÍLIAS TRAJANO GARCIA
- FREDERICO TRAJANO
- FUNDAÇÃO CASAS BAHIA
- GOLDEN
- GRUPO BOTICÁRIO
- IFF
- IFOOD
- INDÚSTRIA DE TRANSFORMADORES ITAIPU LTDA.
- INSTITUTO JOÃO E BELINHA OMETTO
- INSTITUTO LOJAS RENNER
- INSTITUTO VICKY E JOSEPH SAFRA
- INSTITUTO VOTORANTIM
- ISA CTEEP
- JBS
- JOLITEX
- LINHANYL
- MAGAZINE LUIZA
- MARIA TEREZINHA E OMAR FONTANA DOS REIS
- MERCADO LIVRE
- MINERVA FOODS
- NOEMY ALMEIDA
- NOVELIS
- PARAMOUNT TÊXTEIS
- PENÍNSULA
- PERFEITO
- PwC BRASIL
- RAIA DROGASIL
- RAPPÍ BRASIL
- REDE D'OR
- ROMAGNOLE
- SANTACONSTANCIA
- SANTISTA TÊXTIL
- SÃO MARTINHO S.A.
- SINDITÊXTIL-SP
- SINDUSFARMA
- STOCHE FORBES ADVOGADOS
- STONE
- TETRA PAK
- TISHMAN SPEYER
- TODOS PELA SAÚDE/ITAÚ
- VALE S.A.
- VICUNHA
- XP INVESTIMENTOS
- YPÊ

25 de março de 2022

SÃO PAULO
Cidade do Estado

“Os profissionais da PwC tiveram um orgulho gigantesco do que estava sendo feito, até porque foi dada muita visibilidade para esse processo todo. Eles achavam demais a gente estar envolvido com isso. As pessoas às vezes se ofereciam para fazer parte disso. Isso causou um nível gigantesco de compromisso e pertencimento, engajamento das nossas pessoas.”

Marco Castro, Sócio-Presidente da PwC Brasil.

“Para mim, como pessoa, essa fábrica é muito importante. Ela é um legado que me traz amparo, satisfação e aconchego no meu coração. Ela me enche de orgulho, porque serve de referência, não apenas para meus filhos, minha esposa, para os meus amigos, mas também para a sociedade. Não há compensação maior do que oferecer o legado de uma fábrica de vida.”

João Doria Jr., ex-Governador do estado de São Paulo

“Para mim, foi uma alegria e um prazer fazer parte desse projeto. Às vezes as pessoas me agradecem pelo trabalho, mas no final do dia eu que tenho que agradecer. Quando eu entrei pro serviço público, eu não imaginava o que eu teria pela frente, mas eu pude não só trabalhar no serviço público, como também colaborar no combate a uma pandemia que mudou a vida do mundo, então eu digo: tudo que eu fiz, eu faria de novo, com muito prazer e dedicação.”

Wilson Mello Neto, ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

“Quando eu penso nesse projeto, eu penso em comprometimento, trabalho duro, confiança, respeitabilidade, em acreditar e trabalhar para fazer acontecer. Todo mundo que participou do projeto queria participar, nós estávamos felizes em participar. Então o comprometimento não foi só das empresas, mas de cada pessoa que estava ali, todos muito engajados.”

Kesia Pires de Oliveira, Country General Manager da Telstar

“A palavra que define esse projeto é solidariedade. Sempre falávamos em poder contribuir para sociedade e contar para nossos filhos, netos, enfim, para as outras gerações, que contribuimos como pudemos para um bem maior. Independentemente do horário, do dia, da necessidade, todo mundo que estava envolvido na construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas tinha um propósito: buscar uma solução, apoiar e ajudar ao próximo.”

Marcelo Fernandez, Sócio da PwC Brasil

“Um dos principais aprendizados foi que a união pode fazer muita diferença. A pandemia nos ensinou que o trabalho em rede pode transformar!”

Jean Jereissati, CEO da Ambev

“Aqui na Ambev, a gente costuma falar de “sonho grande”, e foi assim que chamamos a vacina quando começamos a falar a respeito. Parecia algo inatingível, inalcançável, mas quando a gente começou o projeto e ele ficou de pé, foi uma das melhores sensações que já tive, foi o maior “sonho grande” que eu já vivi.”

Rodrigo Moccia, Gerente de Relações Governamentais da Ambev



CAPÍTULO 03

O Legado da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan



por: **FERNANDO SCHULER, Cientista Político do Inspere e Consultor da Comunitas**

Uma “terra de doadores”. Foi assim que Tocqueville definiu a América ainda jovem, em sua icônica viagem dos inícios dos anos de 1830, que resultaria no clássico “A Democracia na América”. Tocqueville identificou um traço essencial que se tornaria marca registrada da sociedade americana: a sua capacidade de associação. Agir de maneira voluntária e coordenada para resolver problemas, sem esperar que uma autoridade pública tome a iniciativa. Se trata de um povo, ele diz, que “associa-se para tudo”. Para “dar festas, fundar seminários, construir hotéis, edificar igrejas, distribuir livros, criar hospitais, prisões, escolas”. E faz sem nenhuma contradição com o interesse individual e a esfera pública.

Ao contrário: a iniciativa dos indivíduos integra e expande o domínio público, e redefine a própria ideia da democracia.

As palavras de Tocqueville e a grande tradição da filantropia americana sempre funcionaram como uma sombra sobre nossa tradição de predomínio do Estado e relativa fragilidade da sociedade civil e da filantropia. São precisamente estas coisas que vão mudando, gradativamente, no Brasil atual. O exemplo dado na construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan é um sinal disso. Trata-se de um projeto de grande porte: R\$189 milhões em doações privadas, sem o amparo de incentivos fiscais. E tudo realizado em um tempo recorde, combinando recursos privados e públicos, na construção de um Centro de Produção Multipropósito de Vacinas único na América Latina. E mais: sob um modelo perfeitamente replicável, em diferentes escalas, em outras regiões e comunidades, Brasil afora. Daí a importância deste registro e do aprendizado que ele comporta.

O elemento mais inovador da construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan é, sem sombra de dúvidas, o modelo de gestão adotado. Não é comum, na administração pública brasileira, que uma obra desta envergadura seja conduzida por uma organização da sociedade civil. Uma obra pública, bem entendido. Como bem observou Rafael Lubianca, Diretor de Infraestrutura da Fundação Butantan, o que a parceria ofereceu ao projeto foi “agilidade, tipo de governança e contratação”. Uma estratégia que permitiu “trazer a iniciativa privada para dentro do setor público”. Ele resumiu a questão: o setor público tem um problema, que não vem de hoje, que diz respeito à morosidade dos procedimentos tipicamente estatais, e é preciso buscar formas de gerar eficiência, sentido de urgência, redução de custos, catalização de energias, por parte da sociedade. Isto só pode ser feito a partir de modelos virtuosos de parceria público-privada. É

disso que trata o processo que redundou na nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan. Um tipo inovador de parceria público-privada, no qual nenhum dos atores, seja o Estado, seja o terceiro setor, seja o setor empresarial, abre mão do protagonismo. Ocorre apenas um processo de especialização, na linha do que a nova gestão pública vem postulando, desde a reforma do Estado dos anos 80/90.

Durante muito tempo cultivamos a ideia de que cabia ao Estado, essencialmente, a responsabilidade sobre a coisa pública. Era o traço cultural que Tocqueville associava aos franceses, no contexto do século XIX. Esta cultura vem se transformando rapidamente, a partir dos anos 90, com a reforma do Estado, a criação das organizações sociais, o Comunidade Solidária, e as novas legislações de concessões e parcerias público-privadas. O Comunitas é, em boa medida, um fruto deste movimento de modernização, e de um novo protagonismo da sociedade civil. Processo similar se observa na história recente do Instituto Butantan e seu trabalho conjunto com a Fundação que leva o mesmo nome. Uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos, atuando de modo colaborativo com a instituição estatal. Esta nova maneira de trabalhar indica, fundamentalmente, um processo de especialização. Uma redefinição de papéis institucionais. Aos governos cabe essencialmente a macrogestão dos processos, a definição das regras do jogo, a chancela institucional; ao setor filantrópico cabe a mobilização da sociedade, o trabalho voluntário e a gestão operacional dos processos; ao setor privado, a gestão técnica, a atividade produtiva, o compartilhamento de modelos de gestão. Por óbvio, não são papéis estanques, e as responsabilidades sobre o financiamento são, em regra, compartilhadas. É precisamente o que se observou, na construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan. Uma parceria ganha-ganha. O governo toma a iniciativa e oferece sua chancela institucional; o Comunitas atua com

o grande facilitador. Conduz o modelo de gestão, aproxima as partes, gerencia o processo construtivo; o setor privado, por sua vez, atua nas duas pontas: ele financia, via doações e filantropia, e executa, na ponta, o processo construtivo.

Aspecto relevante de todo este processo é a accountability. Para incentivar doações, é preciso oferecer credibilidade a todo o empreendimento. As pessoas não querem apenas contribuir, elas desejam que sua contribuição seja eficiente. Que ela chegue com celeridade a seu destino, que não se perca em amarras burocráticas e seja gerenciada com transparência. Daí a importância do Comitê de Governança que integrou representantes dos próprios doadores. Vinculada a isto, há uma estratégia reputacional em jogo. Vivemos uma época de abundância de ofertas e oportunidades de investimento, inclusive nas áreas sociais. As empresas são crescentemente demandadas a fazer investimentos e estruturar projetos de ESG, e crescentemente cobradas para oferecer evidências objetivas sobre resultados e impacto social. Nesse sentido, é preciso buscar diferenciais. Foi o que fez o Governo, ao convidar uma instituição com credibilidade, como o Comunitas, para o gerenciamento do processo. E, a partir daí, a formação de uma estrutura reputacional feita de empresas e organizações que fazem a diferença.

O interessante, neste processo todo, é perceber sua imensa simplicidade. A definição clara de papéis é um foco igualmente claro e com poder mobilizador. Trata-se de um modelo de governança replicável, em diferentes escalas, em qualquer região ou comunidade, Brasil afora. Cada comunidade pode definir, em processos participativos, aquilo que é importante, que sinaliza uma visão de longo prazo, e que tem a força para mobilizar doadores, empresas e trabalho voluntário. Pode ser um hospital, um redesenho do espaço urbano, uma escola modelo, um edifício histórico. Não importa. Os elementos essenciais estão todos explicitados neste processo singu

lar, no Brasil contemporâneo: o protagonismo de uma organização sem fins lucrativos, que assume a liderança do processo; a crença bem estabelecida de que o mundo privado tem um papel social a cumprir; a aposta na transparência e na gestão compartilhada, como método. E por fim o redesenho da atuação do governo, que aceita abrir mão do protagonismo exclusivo. Que abre espaço a novos atores. Se coloca como catalisador de energias da sociedade civil. Entende que seu papel é “navegar”, na expressão consagrada por David Osborne, e o faz reunindo forças e espírito criativo que podem fazer a diferença, nos diferentes recantos do País.

Os desafios e soluções da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas: trabalho conjunto, agilidade e eficiência

A história do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas não se finda com a entrega de suas instalações, nem mesmo com o início de sua produção dos diferentes imunizantes e ampliação da capacidade de produção do Instituto Butantan. A fábrica e todo seu processo de idealização e construção são, antes de tudo, um caso repleto de desafios, aprendizados e inovações que precisa ser contado e multiplicado para as mais diversas políticas públicas do Brasil.



Conjugamos a eficiência, a confiabilidade, a operacionalidade e o conhecimento do Governo do Estado de São Paulo, ao lado da Comunitas e de um amplo grupo de empresas. Esse projeto pode ser classificado como um case history de vida, é uma experiência que faz parte de uma memória importante.

João Doria Jr.

ex-Governador do Estado de São Paulo

Como se deve imaginar, os desafios para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas foram inúmeros e de várias dimensões. Antes de tudo, a construção de uma fábrica desse porte a partir de uma modelagem de governança compartilhada, que conjugou múltiplos atores, com recursos, interesses e formas de entender os problemas e propor soluções diferentes, é algo inédito e inovador no Brasil. Apesar disso, a existência de um objetivo comum os uniu e permitiu, com o apoio da governança da Comunitas, que todos trabalhassem juntos e de forma eficiente.

Garantir a transparência, eficiência, agilidade e que os diversos setores da sociedade confiassem na proposta eram passos primordiais para a execução do projeto. Especialmente o setor privado necessitava de garantias para acreditar que valia a pena investir recursos financeiros, tempo e trabalho nele. Nesse sentido, a credibilidade dos atores envolvidos foi fator determinante, juntamente com a governança forte desenhada para tal. A do Instituto e da Fundação Butantan, a do Governo do Estado de São Paulo e os mais de 20 anos de atuação da Comunitas apoiando iniciativas inovadoras focadas na melhoria da gestão pública foram o primeiro passo para dar segurança aos demais atores. Ao somarem-se a eles empresas reconhecidas nacional e internacionalmente em suas respectivas áreas de atuação, esse desafio foi superado. Dessa forma, garantiu-se a governança do projeto.



O principal desafio era: como, naquele momento da pandemia em que tantas dificuldades se colocavam aos próprios negócios das empresas, convencer os empresários a embarcar conosco no projeto da construção da fábrica, que era um projeto muito ousado. O que nós concluímos é que nós precisaríamos ter um interlocutor fora do setor público, que fizesse o trabalho que a InvestSP estava fazendo para o setor público. O nome natural que surgiu foi o da Comunitas.

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

Apesar disso, outros desafios surgiram no decorrer do processo. Havia uma série de dificuldades construtivas. A necessidade de que o Centro de Produção Multipropósito de Vacinas fosse entregue o quanto antes, dada pela situação de urgência que a pandemia de Covid-19 colocava, agrava-as ainda mais. A simultaneidade do desenvolvimento do projeto do CPMV e de sua construção, inspirados nos modelos *turn key* e *fast tracking*, por si só era um desafio, uma vez que a condução de todos os processos para a construção, desde o detalhamento das especificações técnicas, a elaboração das propostas, a alocação dos recursos, os encaminhamentos de produção, logística e testes, até a efetiva entrega da fábrica, foram desenhados e estavam ocorrendo todos ao mesmo tempo.

Esses pontos, assim como decisões acerca do que poderia funcionar ou não, do que era fundamental para a finalização da fábrica e como acomodar as diversas questões que foram

surgindo ao longo do tempo eram discutidas semanalmente no Núcleo de Governança e, por vezes, o projeto precisava ser ajustado e determinados aspectos da construção adequados.

Em termos construtivos, a disponibilidade de estoque dos fornecedores e entrega dos materiais também era um impasse. A própria pandemia levou à escassez de algumas matérias-primas e fez com que a produção de determinados materiais diminuísse e/ou eles fossem encarecidos. A situação demandava ainda um prazo logístico, com vários fornecedores internacionais, além do usual. Nesses casos, muitas vezes era necessário que a Comunitas e o Governo do Estado de São Paulo, através da InvestSP, entrassem em contato diretamente com os presidentes das empresas fornecedoras e pedissem prioridade à entrega dos materiais para a fábrica diante de sua necessidade, dado o contexto da pandemia.

A construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas demandava ainda uma série de equipamentos muito específicos da área da saúde, que precisavam ser importados. Esse processo ficou a encargo do Instituto Butantan, que, por seu longo histórico de atuação na área de produção de vacinas, conseguiu agilizá-lo.



Há um aprendizado enorme, não tanto de inovação, mas de vivência: o ambiente polarizado que nós temos hoje na política foi, o tempo todo, um fator de pressão em cima do projeto de construção da fábrica. Então, como lidar com as pressões, sem perder de vista as prioridades e a urgência da entrega do que precisa ser feito?

Cloves Carvalho

Diretor-Presidente do Instituto Votorantim



Enquanto algumas pessoas espalhavam fake news, muitas outras trabalhavam em conjunto para superar a pandemia. Havia esse movimento grandioso dos empresários se mobilizando pela saúde pública do país e entendendo a importância da ciência. Ao mesmo tempo, nós trabalhamos muito a comunicação e o entendimento de que vacina é um pacto coletivo. Esse caminho foi importante para construir uma relação de respeito e mostrar que estamos preocupados em entregar as vacinas, em investir em ciência.

Vivian Retz

Gerente de Comunicação do Instituto Butantan

Transpassando todas essas questões, a própria situação de pandemia, em que há a disseminação mundial de uma nova doença, no caso, a Covid-19, e o número crescente de casos e mortes decorrentes dela no Brasil, aumentavam a necessidade por rapidez e agilidade na construção da fábrica, elevando a pressão por fazer o melhor possível, com o tempo e o capital disponíveis.

O Legado:

Replicabilidade, inovações e aprendizados para o futuro

Diante dos desafios que se apresentaram para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, era impossível que também não fosse gerado um legado de inovações e aprendizados, tanto para o processo como um todo, quanto para cada um dos atores individuais e organizacionais envolvidos nele.

O desenvolvimento da própria vacina e a construção de uma fábrica multipropósito para tal não podem deixar de ser evidenciados. O Centro de Produção Multipropósito de Vacinas é uma das poucas fábricas no Brasil, e no mundo, que possui um dos maiores certificados de biossegurança existentes – o Certificado Nível de Biossegurança NB3 –, com sistemas de circulação de ar e vedação que impedem que o vírus escape, assegurando o nível de segurança necessário para agilizar o desenvolvimento dos estudos e de vacinas contra a Covid-19 e outras doenças.

Nesse sentido, o próprio Centro de Produção Multipropósito de Vacinas é um legado, que por si só terá a capacidade de produzir diferentes imunizantes contra uma variedade de doenças, incluindo a Covid-19, não apenas para o estado de São Paulo, como também para todo o Brasil e, eventualmente, para o mundo, ampliando enormemente a capacidade de atender o Programa Nacional de Imunizações - PNI do Ministério da Saúde. Seus elevados níveis de automatização e segurança, e sua alta capacidade de adaptação para produção de outros imunizantes têm potencial inclusive para ajudar a controlar e minimizar futuras pandemias e preservar inúmeras vidas.



Foi transformador para o Brasil ter uma fábrica de vacinas dessa magnitude, especialmente no momento da pandemia. Ela gera um ganho em escala muito grande para a produção nacional de vacinas, e um ganho absurdo de inovação.

Ana Luisa Cadelca

Assessora Jurídica da Comunitas

Além disso, a governança compartilhada bem elaborada, e liderada pela Comunitas, foi apontada pela totalidade dos entrevistados como principal ponto de inovação e aprendizado. Através dela, provou-se a possibilidade de que grandes projetos que envolvam todos os setores da sociedade sejam realizados em prol do interesse público. O projeto do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas mostrou que é possível fazer esse tipo de parceria.

Destacou-se principalmente a perspectiva da gestão pública fazer mais articulações com o setor privado, seja para viabilizar projetos, acelerar os processos, ou aportar determinada *expertise* aos projetos, que eventualmente o poder público não possua. Além disso, o setor privado demonstrou seu verdadeiro interesse e capacidade em colaborar com a gestão pública.

Como consequência dessa governança compartilhada, a própria capacidade de aprendizado foi uma inovação. Ao trabalharem juntos o terceiro setor e os setores público e privado da sociedade, cada um pôde aprender mais tanto sobre o outro, sendo capaz de romper possíveis julgamentos prévios, quanto sobre a área de atuação do outro, e sobre diferentes formas de abordar um mesmo tema. Nesse sentido, por exemplo, a Comunitas pôde agregar novos conhecimentos e habilidades que podem ser aplicados em projetos futuros. O mesmo vale para os demais atores.



A experiência da construção da nova Fábrica Multipropósito de Vacinas do Butantan foi riquíssima, porque foi possível aprender diferentes abordagens. Cada um dos envolvidos tem o seu segmento, seu negócio, atua de uma forma diferente. Isso permitiu trocas e um enriquecimento de aprendizado. Essa é uma formatação de sucesso.

Kesia Pires de Oliveira

Country General Manager da Telstar

Para além disso, o próprio desenho da governança compartilhada construída para esse projeto também foi um aspecto de inovação. No projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, todos os atores envolvidos puderam participar ativamente do acompanhamento e execução do projeto a partir de sua presença no Núcleo de Governança. Isso permitiu que as experiências, conhecimentos e competências de cada um dos envolvidos fossem exploradas, aproveitadas e desenvolvidas ao máximo no decorrer do projeto.



A governança compartilhada é um modelo de trabalho muito interessante pois permite que cada um dos membros contribua para a gestão de acordo com a sua experiência e ramo de atuação. A inovação se dá principalmente na “quebra” de hierarquia, na qual não se tem uma palavra final, mas sim o debate, que leva em consideração diversos pontos de vista e, conseqüentemente, uma tomada de decisão mais coerente.

Luciana Nicola

Superintendente de Relações Institucionais, Sustentabilidade e Empreendedorismo do Itaú Unibanco

Ademais, o modelo de governança permitiu que a construção da fábrica ocorresse em um tempo recorde para esse tipo de obra, que era a principal preocupação do Governo do Estado de São Paulo, do Instituto e da Fundação Butantan e da Comunidade no momento de concepção do projeto, diante do cenário pandêmico em que o país vivia. Ao utilizarem-se esse modelo de governança foi possível agilizar as diferentes etapas de construção da fábrica, garantindo eficiência, eficácia e qualidade.



A celeridade com que se conseguiu a viabilização do processo da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas foi fundamental em todos os sentidos, desde a disponibilização dos recursos, até a construção em si. Foi uma ação estratégica, não só no momento presente, como para nossa vida, uma vez que provavelmente vamos seguir com a necessidade dessa vacina. O benefício transpassa este momento, é maior do que isso.

Andre Pannunzio
Sócio da PwC Brasil



Outra novidade nesse processo, bem como durante o período pandêmico como um todo, foi a mobilização de recursos junto à iniciativa privada para ações de combate à pandemia de Covid-19. De acordo com as pesquisas mais recentes tanto do BISC⁹ quanto do Censo GIFE¹⁰ – referências quando se trata de investimento social privado e investimento social corporativo no Brasil -, os investimentos, em termos de recursos financeiros, realizados por investidores sociais privados no decorrer da pandemia são *outliers*, dado seu grande volume. O fato de o projeto da construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas ter arrecadado 189 milhões de reais provindos de doações de pessoas físicas e jurídicas do mundo empresarial merece destaque nessa trajetória, demonstrando o comprometimento da iniciativa privada com as questões de interesse público.



O nosso papel é crescer junto com o país e com a sociedade, e isso vale também para os momentos difíceis. Em um período sem precedentes como o da pandemia, não existia mais concorrência, estratégia de negócios ou mercado que falasse mais alto do que a vida de cada um.

Jean Jereissati,
CEO da Ambev

9 COMUNITAS. **BISC 2021.** São Paulo: Comunitas, 2021

10 GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **CENSO GIFE 2020.** São Paulo: GIFE, 2020.

Dados da Filantropia Durante a Pandemia de Covid-19

O Monitor de Doações Covid-19 mostra que foram doados desde o início da pandemia de Covid-19, por pessoas físicas e jurídicas, mais de 7 bilhões de reais para ações para enfrentamento à pandemia¹¹.

Por sua vez, somando-se os recursos doados pelos investidores sociais privados respondentes do Censo GIFE 2020¹² e da BISC 2021¹³, esses atores investiram, em 2020, o total de 6,9 bilhões de reais¹⁴. O aumento significativo desse volume de recursos em relação aos anos anteriores está diretamente relacionado ao enfrentamento dos efeitos da pandemia de Covid-19.

Os respondentes do Censo GIFE 2020 investiram 5,3 bilhões de reais - mais do que o dobro em relação ao ano de 2019 -, dos quais 43% foram destinados a iniciativas de combate à pandemia. Já em termos de doações realizadas pelos institutos, fundações e empresas da Rede BISC, o valor doado em 2020 foi de 5 bilhões de reais - quase o dobro em relação ao ano anterior -, sendo que 47% dele foi direcionado exclusivamente para ações de enfrentamento à Covid-19.

10. GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **CENSO GIFE 2020**. São Paulo: GIFE, 2020.

11. ABCR. Monitor das doações Covid-19. Disponível em: <https://covid.monitordasdoacoes.org.br/pt>. Acesso em 27 jun. 2022.

12. GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **CENSO GIFE 2020**. São Paulo: GIFE, 2020.

13. COMUNITAS. **BISC 2021**. São Paulo: Comunitas, 2021.

14. Esse valor não considera respostas duplicadas de investidores sociais privados que responderam às duas pesquisas.



Parte de tudo o que foi feito durante a pandemia, de apoio privado, você vê que se concretiza hoje no Centro de Produção Multipropósito de Vacinas. Ele deixa um registro de uma iniciativa privada que foi muito ativa, responsável socialmente, apoiou no momento de necessidade social muito grande. Não é só uma fábrica, mas é o selo de uma iniciativa privada responsável socialmente.

Regina Esteves

Diretora-Presidente da Comunitas

Salienta-se que o elemento condutor desse projeto foi a pandemia e toda a comoção gerada em torno dela, da crise que ela gerou, das perdas em termos econômicos e humanos. Nesse sentido, o diferencial desse caso foi que todos estavam olhando para o mesmo tema, com propósito comum.



O projeto trouxe o que há de melhor nas pessoas. Todo mundo que participou desse projeto, participou em virtude do propósito e com o objetivo de ajudar ao próximo e ao país. Isso fez com que a gente tivesse um engajamento e uma agilidade muito grandes.

Wilson Mello Neto

ex-Presidente da InvestSP e atual Sócio da Stocche Forbes Advogados

Mas e se não precisássemos de uma pandemia para que esse propósito surgisse? Tentando responder a essa pergunta, pode-se dizer que o principal legado desse projeto é o que aprendemos sobre a colaboração uníssona dos diversos setores da sociedade em torno de uma pauta de interesse público, é a proposição de uma nova forma de fazer gestão no futuro. Essa articulação e capacidade de ter todos os setores atuando com o mesmo foco e ajudando na mesma direção tem potencial de superar as diferenças entre os interesses.

Nessa perspectiva, o modelo de governança desenhado para a construção do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas, ou determinadas características dele, pode ser replicado em outros projetos de interesse público. Exemplos seriam a mobilização de recursos a partir da sociedade e o compartilhamento da responsabilidade da gestão das obras para a construção de equipamentos de saúde de menor escala, mas não se limitando ao setor da saúde, como Unidades Básicas de Saúde (UBS), em municípios que tenham problemas orçamentários para tal, ou modelos de investimento privado em universidades públicas, como ocorre nos Estados Unidos. Dessa forma, há a possibilidade de aplicação desse modelo de gestão em outros temas, territórios e áreas de políticas públicas, não necessariamente em uma situação emergencial como a da crise gerada pela Covid-19.



Nesse modelo de governança tínhamos todas as partes da sociedade: um braço das empresas, um braço da Comunitas, um braço do Governo, um braço do Instituto Butantan. Isso pode ser replicado para outros projetos que tenham doações privadas. Pode ser replicado em uma variedade de coisas, por exemplo, na construção de uma escola ou de algum outro equipamento público.

Haailih Bittar

Managing Director da Tishman Speyer

Por mais que as consequências advindas da pandemia de Covid-19 estejam, aos poucos, sendo tratadas e superadas, assim como os casos e mortes decorrentes da doença estão sendo controlados e reduzidos, ainda há muito a se fazer pela saúde, pela educação, pelos campos social e econômico no Brasil. É nesse sentido que o legado de inovações e aprendizados advindo do Centro de Produção Multipropósito de Vacinas precisa ser replicado e multiplicado pelo país, de maneira a conduzir a soluções ágeis, modernas e eficientes.



O maior desafio do momento pós Covid-19 é fazer um diagnóstico claro de onde o setor privado pode, junto dos demais setores da sociedade, colaborar mais para o Brasil. Qual é a vacina da educação? Qual é a vacina da fome? Qual é a vacina do desemprego?

Rodrigo Moccia

Gerente de Relações Governamentais da Ambev





Considerações para o futuro

O Centro de Produção Multipropósito de Vacinas é um legado por si só, não apenas para o estado de São Paulo, mas para todo o Brasil e, eventualmente, para o mundo. Ele possui alta capacidade de produção de vacinas e tem um potencial de adaptabilidade que a permite fabricar vacinas contra uma variedade de doenças, incluindo a Covid-19, deixando o país melhor preparado para essa e possíveis futuras pandemias.

Para além dos resultados materiais, seu projeto de construção também deixa como legado uma série de inovações e aprendizados, especialmente no que se refere à governança compartilhada, capitaneada pela Comunitas. O projeto de construção da fábrica mostrou que poder público, setor privado e terceiro setor podem e devem trabalhar juntos para o atingimento de objetivos de interesse público de forma mais ágil, transparente, duradoura e eficiente.

As entrevistas realizadas para essa publicação demonstram isso. Através da nuvem de palavras trazida a seguir, pode-se observar que a participação de atores dos diversos setores da sociedade foi evidenciada nelas, sendo mencionadas inúmeras vezes as palavras: Comunitas, governo, público, privado e empresas. Destaca-se ainda a presença constante das ideias de governança, parceria, aprendizado, colaboração, conhecimento, propósito, inovação, participação, contribuição, agilidade, *expertise*, engajamento, entre outras.

