



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIÓN (FOMIN)

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

ATN/MT-6378/BR
Métodos alternos de solução de conflitos comerciais

CACB – CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL



Brasília/junho de 2006

INTRODUCCIÓN

La presente Guía tiene como finalidad establecer el contenido del Informe Final al cual están obligados contractualmente los ejecutores de los proyectos FOMIN. La información solicitada en la presente Guía no sustituye o elimina cualquier otra información establecida contractualmente en cada caso en particular.

El Informe Final tiene como objetivo medir los resultados logrados con la ejecución del proyecto, en forma global y en cada uno de los indicadores de los componentes (producto) y del propósito (efecto inmediato al termino del proyecto), así como conocer las perspectivas de sostenibilidad e impacto del proyecto, las lecciones aprendidas y las sugerencias para nuevos proyectos similares a fin de capitalizar en la experiencia obtenida por el ejecutor. Adicionalmente, el Informe incorpora una sesión para que el Ejecutor comparta sus experiencias con el Banco/FOMIN en cuanto al apoyo recibido, los procedimientos utilizados durante la ejecución o cualquier otro aspecto que se considere relevante para que el Banco/FOMIN pueda identificar áreas que necesitan ser reforzadas en sus relaciones con los ejecutores.

Para la preparación del Informe Final, el Ejecutor (o Ejecutores en aquellos proyectos con más de un Ejecutor), necesita llevar en consideración el contenido de los Informes de Progreso y otros informes sometidos al Banco/FOMIN en cumplimiento de sus obligaciones contractuales. Además, debe llevar en consideración el contenido del Marco Lógico sobre lo cual se fundamentaron los criterios y los indicadores de medición de los resultados esperados del proyecto, así como solicitar al Banco/FOMIN cualquier aclaración o información que sea necesaria.

SUMÁRIO

A. Cuadro Resumen del Proyecto	5
B. RESUMEN EJECUTIVO	6
<i>Impacto futuro</i>	<i>6</i>
<i>Ações futuras</i>	<i>7</i>
<i>Lições aprendidas.....</i>	<i>7</i>
<i>Auto-sustentação.....</i>	<i>8</i>
<i>O programa</i>	<i>9</i>
I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)	12
1.1 <i>Análisis de indicadores de producto (outputs).....</i>	<i>12</i>
1.2 <i>Análisis de indicadores de efectos (outcomes).....</i>	<i>14</i>
1.3 <i>Identificación de los futuros impactos.....</i>	<i>15</i>
1.4 <i>Análisis de los supuestos.....</i>	<i>17</i>
1.5 <i>Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.</i>	<i>18</i>
II ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO.....	19
II.1 <i>Elementos para monitoreo y evaluación.</i>	<i>19</i>
II.1.1 <i>Análisis de factores críticos del diseño.....</i>	<i>19</i>
II.1.2 <i>Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).....</i>	<i>20</i>
II.1.3 <i>Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).</i>	<i>20</i>
II.1.4 <i>Información disponible durante la implementación del proyecto.....</i>	<i>20</i>
II.1.5 <i>Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.</i>	<i>21</i>
II.1.6 <i>Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).....</i>	<i>21</i>
II.1.7 <i>Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).</i>	<i>21</i>
II.2 <i>Factores críticos para la obtención de los productos (outputs).....</i>	<i>22</i>
II.2.1 <i>Identificación de factores negativos para obtener los productos.....</i>	<i>22</i>
II.2.2 <i>Identificación de factores positivos para obtener los productos.....</i>	<i>23</i>
II.3 <i>Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes).....</i>	<i>23</i>
II.3.1 <i>Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).</i>	<i>23</i>
II.3.2 <i>Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos outcomes).</i>	<i>24</i>
II.4 <i>Análisis de gestión y lecciones aprendidas.....</i>	<i>24</i>
II.4.1 <i>Análisis de gestión</i>	<i>24</i>
II.4.2 <i>Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.....</i>	<i>25</i>
II.5 <i>Calificación de la implementación del proyecto ().....</i>	<i>25</i>
III SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	26
III.1 <i>Alcance de la sostenibilidad del proyecto.</i>	<i>26</i>
III.1.1 <i>Bases para el análisis de sostenibilidad.....</i>	<i>26</i>
III.1.2 <i>Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad.</i>	<i>26</i>
III.1.3 <i>Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.....</i>	<i>27</i>
III.1.4 <i>Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).....</i>	<i>27</i>
III.1.5 <i>Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).</i>	<i>27</i>
III.1.6 <i>Plan de Sostenibilidad.....</i>	<i>28</i>
III.1.7 <i>Calificación de la sostenibilidad del proyecto.....</i>	<i>30</i>

IV DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN.....	30
IV.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.	30
IV.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).	30
IV.3 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).	31
IV.4. Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.	31
V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	32
VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE DEL BENEFICIARIO/EJECUTOR	32
7.1. Comentarios sobre las contribuciones de los consultores.	33
7.2. Comentarios y dirección de la página WEB del ejecutor (que registra el proyecto) o página exclusiva del proyecto (sí tiene).	35
7.3. Comentarios sobre los materiales (informativos, de difusión, de capacitación y otros) producidos en el ámbito de la ejecución del proyecto.	36
7.4. Otros comentarios adicionales que el ejecutor considera importante.....	37
Anexos.....	38
Anexo 1 - Criterios para la calificación de la efectividad	38
Anexo 2 - Criterios para la calificación de la implementación del proyecto	39
Anexo 3 - Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto	40
Anexo 4 - Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN	41
ANEXO 05 - Cuadro Controle de Consultores.....	42
ANEXO 06 - Informe de le Evaluación Final	43
OTROS ANEXOS.....	43
ANEXO A – Síntese dos Resultados das Pesquisas.....	43
ANEXO B - Evolução do número de procedimentos	46
ANEXO C – Tipos de procedimentos praticados	47
ANEXO D – Evolução do número de câmaras ligadas ao Programa.....	48
ANEXO E – Ações inidôneas – comentários e exemplos.....	49

A. Cuadro Resumen del Proyecto

Nº	Informaciones	Dados
01	Monto Aprobado FOMIN	US\$ 1.599.400,00
02	(-) Monto Cancelado del FOMIN	US\$ 508.77
03	Monto Final FOMIN	US\$ 1.598.891.00
04	Monto Desembolsado FOMIN	US\$ 1.599.400.00
05	Monto Desembolsado FOMIN (%)	100%
06	Monto Devolvido al FOMIN	US\$ 508,77
07	Contrapartida	US\$ 1.740.960,00
08	Contrapartida Aplicada	US\$ 1.744.149,50
09	Contrapartida Aplicada %	101,91%
10	Fecha de la Firma Del Convenio	16-04-1999
11	Fecha del Cumplimiento de las Condiciones Previas	11-10-1999
12	Meses de Ejecución del Proyecto (original)	48
13	Fecha del Ultimo Desembolso del Proyecto (original)	16-10-2003
14	Fecha del Ultimo Desembolso del Proyecto (con prórroga)	16-10-2005
15	Meses de Ejecución del Proyecto (con prórroga)	72
16	Fecha de Elaboración del Informe	Junho - 2006
17	Nombre del Responsable por el Informe	Renato Rossi
18	Nombre(s) del Coordinador(es) Anteriores del Proyecto	Mauro Durante, Tânia Prieto e Nicolas Palacios
19	Nombre del Coordinador Actual del Proyecto	Renato Rossi
20	¿El proyecto tiene evaluación ex-post?	Não Avaliação final concluída em setembro de 2006

B. RESUMEN EJECUTIVO

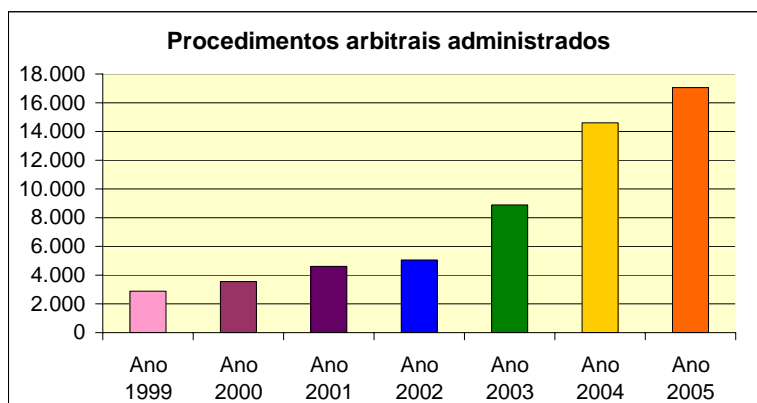
Sintetice los principales logros de este proyecto, las lecciones aprendidas, las perspectivas de sostenibilidad y del impacto futuro y enumere brevemente las acciones futuras.

Impacto futuro

O principal impacto futuro esperado, naturalmente, é o crescimento do emprego dos MESCs como forma de solução dos conflitos comerciais e a conseqüente melhoria do ambiente dos negócios no país.

Os efeitos gerados pelo programa permitem uma visão otimista ao se considerar alguns indicadores:

- O número de câmaras atendidas pelo programa, inicialmente dezoito, foi estendido para 78, melhorando a oferta de serviços, seja em número de opções aos usuários, seja na cobertura geográfica.
- Um grande número de especialistas foi formado, igualmente distribuídos pelo país. Tais especialistas estão aptos para atuação junto às câmaras
- O número de procedimentos vem crescendo ano a ano, o que é mostrado nos resultados de recente pesquisa feita pelo CONIMA



Ao se analisar as perspectivas de desenvolvimento dos MESCs no Brasil é fácil notar que sua adoção é crescente como é crescente o seu conhecimento pelos usuários potenciais. As visitas feitas para a captação de usuários mostraram claramente que o empresariado está interessado em discutir a questão e já não se apresenta como um desconhecedor do tema. Ao contrário, os empresários (grandes empresas) visitados, assim como suas assessorias, mostraram-se muito receptivos. Como toda novidade, suscita alguma dúvida e a adoção dos MESCs só não é mais rápida em função da ausência de grandes exemplos concretos a serem oferecidos, sobretudo na área de consumo onde estão os

grandes volumes. Uma abordagem comercial mais agressiva por certo quebrará este ciclo, apresentando exemplos de casos bem sucedidos, estimulando a adoção ainda maior.

Um fator muito importante é a discussão permanente com o Tribunal de Contas da União e seus equivalentes estaduais e municipais de modo a que disciplinem a adoção dos MESCs pelo estado. Embora a lei não vede a adoção pelo poder público, há ainda muita polêmica sobre a “disponibilidade” dos direitos em questão. Um posicionamento mais positivo por parte dos tribunais de contas, seria um fator de grande importância para o aumento da aplicação dos MESCs em todo o País. Neste sentido a CBMAE tomou a iniciativa e vem mantendo contatos com o TCU em Brasília.

Ações futuras

A CACB, através da CBMAE, está comprometida com o desenvolvimento dos MESCs. A prioridade agora é a atuação junto às grandes empresas e organizações no intuito de buscar usuários para atendimento direto ou através de sua rede de câmaras conveniadas.

De outro lado persiste a ação institucional no sentido de aumentar as oportunidades de aplicação dos MESCs. Aí destaca-se a atuação junto ao TCU.

Lições aprendidas

O desenvolvimento deste Programa com o BID ensejou um aprendizado significativo e oportuno pela organização e dos profissionais envolvidos, seja na gerência do projeto especificamente, seja nos demais procedimentos administrativos.

No que se refere ao projeto seria desejável um melhor detalhamento antes da execução de cada etapa e sua documentação. O acompanhamento dos resultados, sua medição, avaliação e possíveis correções também poderia ser mais bem realizado a partir de uma especificação mais detalhada e que contemplasse tais atividades. O tamanho da equipe da UTE e várias mudanças de coordenadores foram aspectos negativos na condução do Programa.

No aspecto administrativo a organização também ganhou. A adoção de um “sistema de compras”, a contratação de auditoria independente, são **algumas** das práticas implantadas em função do programa que permanecerão. O relacionamento com os beneficiários também foi objeto de aprendizado.

Auto-sustentação

Ao se analisar as possibilidades de auto-sustentação há que considerar diferentes aspectos. Um deles é o fato de que o programa foi executado de forma aberta aceitando as câmaras participantes independentemente de sua ligação ao Sistema CACB. Por outro lado, não havia nenhuma obrigatoriedade de que os participantes aderissem à rede CBMAE. Assim, entre os beneficiários do programa há dois conjuntos de câmaras:

Câmaras não aderidas à rede

São as câmaras que atuam de forma independente. Estas câmaras além dos benefícios do programa em seus três componentes foram constantemente motivadas para a busca da auto-sustentação. Muitas destas câmaras apresentam números expressivos de procedimentos realizados. O próprio aumento global do número de procedimentos realizados no período do programa permite inferir que as condições para a auto-sustentação foram estabelecidas. Para muitas destas câmaras a auto-sustentação não é apenas um indicador de sucesso, mas uma questão de sobrevivência.

Câmaras participantes da rede CBMAE

Como em toda rede a CBMAE se fortalece com base na força de seus integrantes seja em número seja nas características individuais e ainda pelo aumento da cobertura geográfica de atendimento. Embora os MESCs não comportem limitações permitindo a uma câmara atuar onde bem entenda, as grandes distâncias por certo encarecem os procedimentos. Assim, o uso de uma câmara local tende a ser melhor visto pelos usuários.

Com a rede a CBMAE, se estabelece um procedimento de negociação centralizada em qualquer de suas filiadas e execução descentralizada, igualmente em qualquer de suas filiadas.

Muito mais que simples retórica o conceito de rede se consolida na CBMAE através de seu mecanismo de repartição de receita, criado de modo a estimular a celebração de convênios com usuários de atuação nacional ou regional, mesmo que a câmara captadora não execute todos os procedimentos. A receita da execução de um procedimento é dividida de forma a remunerar o “esforço de venda” feito pela câmara que captou o usuário. De outra forma, esta não seria estimulada para a busca de usuários com atuação dispersa, muito comuns entre

os maiores empresas ou organizações. No caminho inverso cada câmara beneficia-se do esforço de captação das demais.

A estratégia para a busca da auto-sustentação adotada pela CBMAE tem base nos chamados *usuários âncora* - empresas ou organizações com grande potencial de aplicação dos MESC's e ampla dispersão geográfica na sua atuação. Ao se cativar tal tipo de usuário espera-se a geração de procedimentos em muitas câmaras da rede – viabilizando sua auto-sustentação. Sendo formadores de opinião, estes grandes usuários tendem também a estabelecer uma cadeia de emprego dos MESC's com seus fornecedores e clientes e estes com seus respectivos, partindo do maior até o mais modesto.

Por último há que considerar a rede de especialistas criada através dos programas de formação de multiplicadores. Esta rede – chamada ITAGOGI, contração de **Itapema** e **Maragogi** – foi inicialmente composta por egressos dos programas de formação de multiplicadores e mais tarde estendida a todos os interessados no tema e se comunica por meio eletrônico. À medida em que as câmaras tenham seu número de procedimentos aumentado, surgem maiores oportunidades de aproveitamento destes profissionais, seja na execução de procedimentos, seja na formação de novos especialistas. Seria desejável continuar proporcionando oportunidades de encontros presenciais deste grupo, no entanto algum nível de subsídio seria ainda necessário.

O programa

O programa foi dividido em quatro componentes: fortalecimento – capacitação – difusão – administração.

As linhas gerais de cada componente são descritas a seguir:

Fortalecimento

Visava ao fortalecimento das instituições ligadas aos MESC's de modo a desenvolver uma oferta de serviços consistente em termos de qualidade e dispersão geográfica.

As atividades previstas tiveram pleno cumprimento, gerando-se um elenco de produtos para uso dos CAM's e sua sensibilização no sentido de que estas instituições devem ser auto-sustentáveis e perenes de modo a que se constituam em referência em solução de conflitos comerciais nas comunidades em que atuam.

Para tanto foram contratados estudos nas áreas de custos, organização & métodos e qualidade, gerando produtos que foram por assim dizer entregues em um seminário para a capacitação de dirigentes, realizado no período de uma semana em regime de imersão. Adicionalmente foi desenvolvido um sistema de gestão de procedimentos para o cadastro e acompanhamento de procedimentos realizados nas câmaras.

Foram ainda organizadas uma central de informações, apoiada pelo software desenvolvido, e uma biblioteca virtual.

Capacitação

Visava à capacitação de profissionais a atuar nas câmaras de modo que aquelas pudessem contar com profissionais capacitados. Visava também à ampla disseminação de conhecimentos sobre os MESC's, através da formação de multiplicadores que, uma vez formados, pudessem repassar os conhecimentos adquiridos.

As tarefas previstas foram realizadas e superadas, seja na quantidade de multiplicadores, seja no número de atividades de multiplicação e ainda no tipo de capacitação oferecida. Isto foi obtido pela realização de quatro eventos de formação de multiplicadores, dois em regime de imersão e dois através de cursos semipresenciais assistidos por computador.

Em função das características dos multiplicadores selecionados e as oportunidades de multiplicação, negociou-se com o banco a aceitação de outros eventos, como palestras, entrevistas, seminários, publicações, entre outros. Com isto obteve-se um total de 375 eventos. Este número na verdade é maior, pois se sabe de casos em que o multiplicador efetivamente cumpriu seu compromisso, mas deixou de sinalizar o fato à UTE.

Indicador	Previsto	Realizado
Número de multiplicadores formados	180	203
Número de cursos	360	108
Número de eventos		267
Número de participantes		10.760

Realizaram-se ainda dois cursos de arbitragem internacional e dois cursos de formação de secretários de procedimentos, estes últimos não previstos inicialmente. Esta atividade pode ter dupla classificação, na medida em que os técnicos formados atuarão diretamente nas câmaras, sendo portanto, também uma atividade do componente Fortalecimento. No entanto o recurso utilizado foi do componente Capacitação.

Difusão

Visava à disseminação dos institutos da mediação e da arbitragem. Isto se deu através de diferentes meios: participação em eventos diversos, criação de materiais de propaganda a serem aproveitados pelos CAMs como folhetos, artes para “out-doors”, vídeo institucional, cartilhas, cartazes. Muitos destes materiais foram produzidos e distribuídos aos CAMs. A rede Sebrae foi utilizada para a distribuição de materiais a empresários em todo o país.

Paralelamente, Foram realizados dois grupos de eventos significativos. O primeiro foi a sensibilização através de palestras realizadas em 16 capitais, envolvendo mais de dois mil participantes, entre advogados, empresários e dirigentes associativos. O outro foi o programa de interiorização, que envolveu 143 municípios em 7 estados com mais de três mil participantes através de palestras, seminários e cursos. Estas duas iniciativas foram realizadas com recursos do SEBRAE – entidade de apoio à micro e à pequena empresa – com a qual a CACB mantém convênio complementar.

Administração

Consistiu na administração do programa, envolvendo a Unidade Técnica Executora, o Organismo Técnico Assessor (CONIMA) e o Comitê de Coordenação e Controle (CCC).

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

I.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).

Registre los logros alcanzados en cada uno de los componentes del proyecto usando los mismos indicadores de producto (outputs) del Marco Lógico. Compare los productos logrados y los planeados, utilizando un Cuadro comparativo donde se puede contrastar lo esperado con lo alcanzado y las desviaciones ocurridas. Si existe una diferencia significativa entre lo logrado y lo planeado en cada uno de los componentes, describa brevemente los factores responsables de la diferencia.

Indicadores de Produto	
1.1. Levantamento dos centros de arbitragem existentes	Foi realizado um primeiro estudo da oferta de serviços em 2001. Este estudo foi atualizado com dados relativos a 2004. Este segundo estudo não estava previsto tendo sido realizado para oferecer aos CAMs uma melhor visão do mercado
1.2. Estudo dos mercados atuais e potenciais	Foi realizado um primeiro estudo sobre a demanda de serviços relativos aos MESCs em 2001. Este estudo foi atualizado com dados relativos a 2004. O segundo estudo foi um acréscimo em relação ao previsto
1.3. Análise dos custos dos CAMs	Foi realizado um estudo dos custos envolvidos na prestação de serviços relativos aos MESCs tendo como resultado a criação de modelos para análise de viabilidade econômica e acompanhamento financeiro
1.4. Desenvolver estratégia para garantir a qualidade dos serviços	Foi realizado estudo relativo à qualidade dos serviços. Como resultado foi feita uma proposição de Sistema de Garantia da Qualidade, para implantação pelos CAMs. Adicionalmente realizou-se seminário de alto nível para a discussão dos aspectos gerais envolvidos neste tipo particular de prestação de serviços
1.5. Projeto e implantação de política de longo prazo para os CAMs existentes e para os futuros (operação e prestação de serviços)	Os serviços prestados foram considerados insatisfatórios. De qualquer forma, embora não houvesse um documento formal, as atividades do projeto, assim como as demais atividades da CACB relativas aos MESCs tiveram sempre em mente algumas diretrizes básicas que podem ser sintetizadas como segue: <ul style="list-style-type: none"> • Busca da auto-sustentação das CAMs e da própria CBMAE • Perenidade das câmaras de modo a que cada uma delas se torne uma referência para a solução de conflitos em sua área de atuação. • Identificação dos agentes públicos capazes de influir na abertura de oportunidades para os MESCs e ações no sentido de proteger os institutos.
1.6. Capacitação institucional para os dirigentes e pessoal dos CAMs no melhoramento da administração e gerenciamento técnico e legal dos CAMs	Foi realizado o Seminário de Capacitação de Dirigentes de Câmaras de Mediação e Arbitragem envolvendo 95 pessoas. Neste evento, realizado em Brasília em regime de imersão, foram abordados os diferentes aspectos estudados pelas consultorias contratadas como O&M, Custos, Qualidade.
2.1. Ministrar 3 cursos de atualização de técnicos de arbitragem	Foram realizados 4 seminários de formação de multiplicadores sendo dois em regime de imersão e dois pelo uso de material mediado por computador especialmente desenvolvido. Foram formados com aprovação 258 docentes.
2.2. Ministrar 3 cursos de atualização de técnicos de mediação	Foram realizados 4 seminários de formação de multiplicadores sendo dois em regime de imersão e dois pelo uso de material mediado por computador especialmente desenvolvido. Foram formados 199 docentes.
2.3. Ministrar 3 cursos de atualização pedagógica	Em cada um dos cursos de formação de multiplicadores foi incluído um módulo de atualização pedagógica.

2.4. Realização pelos docentes de 360 cursos	Foram realizados 375 eventos de multiplicação, dos quais 108 cursos e 267 outros tipos de eventos como palestras, seminários participação em feiras. Uma estimativa conservadora indica o, envolvimento de mais de 10.000 participantes.				
	Formação	Multiplicadores formados	Cursos	Outros eventos	Participantes
	Itapema	94	37	100	4.110
	Maragogi Arbitragem	50	23	98	3.620
	Maragogi Mediação	31	0	69	2.070
	Mediado por Computador - CFA	11	12		240
	Mediado por Computador- Piloto	5	6		120
	Mediado por Computador	12	30		600
	Total geral	203	108	267	10.760
	Este trabalho continua através da oferta de capacitação mediada por computador.				
2.5. Realização de dois cursos de arbitragem internacional	Foram realizados dois cursos de arbitragem internacional, um em São Paulo e outro em Brasília envolvendo 44 participantes. Adicionalmente, os monitores envolvidos na realização dos cursos foram preparados para repeti-los.				
2.6. Formação de secretários de procedimentos (não previsto)	Foram realizados dois cursos para formação de secretários de procedimentos totalizando 82 participantes.				
3.1. Posta em marcha a estratégia de difusão dos MESCs e dos serviços prestados pelos CAMs participantes do programa frente a profissionais, empresas, advogados, juizes, depois de seis meses após o início do programa e ao longo de toda sua duração	A etapa de difusão (geração de demanda) só foi iniciada após o término das etapas de fortalecimento e capacitação (geração de oferta). Foram então preparados diferentes materiais para divulgação, muitos deles produzidos e outros oferecidos aos CAMs como artes para reprodução local.				
3.2. Material de difusão realizado e distribuído de acordo com a campanha posta em marcha	Materiais produzidos pelo programa				
	Evento	Material	Q		
	Campanha promocional	Folhetos (seis tipos)	39.000		
		Cartilhas I	30.000		
		Filipetas	75.000		
		Cartilhas II	2.000		
		Cartazes (três tipos)	5.000		
		Banners	200		
		Portfolios	20.000		
		Manual de utilização da campanha	70		
		Arte para "out-doors"			
		Vídeo institucional			
	Materiais isolados	Folheto	5.000		
		Folheto	2.000		
		Cartaz relativo a especialistas	2.000		
		Pasta com folhetos	5.000		
	Sensibilização	Brochura	5.000		
	Interiorização	Material para instrutores	40		
		Livro para curso	3.200		
		Livro para seminário	5.900		
		Brochura para palestra	6.500		
	Revista	18 edições	77.500		
	Resultado	Folhetos para assinatura	2.000		

3.1. Quarenta acordos obtidos por cada CAM participante com empresas, associações ou banca de advogados para utilizar seus serviços de solução de conflitos e inclusão de cláusulas compromissórias ao finalizar o programa	Informação não disponível. Nem todos os CAMs atuaram no sentido de realizar acordos como os preconizados no convênio.
3.2. Vinte casos reais de solução de conflitos através de arbitragem ou mediação para cada um dos CAMs participantes do programa	O número global de casos realizados supera este número.

I.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).

Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (nivel de Proposito en el Marco Logico u outcomes) usando los mismos indicadores de efecto (outcomes) del Marco Logico. Compare los indicadores de los efectos logrados y planeados. Indique si los beneficios del proyecto fueron recibidos por los beneficiarios meta del proyecto. Si existe una diferencia significativa entre los efectos esperados (incluyendo los beneficiarios), explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

Indicadores de efeitos																	
<p>Aumento do número de casos solucionados ao final do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 720 contratos firmados com cláusula compromissória 360 casos solucionados, havendo chegado à solução em menos de 120 dias a partir de sua apresentação e com um grau de satisfação das partes intervenientes em relação aos serviços prestados acima de BOM. 	<p>O quadro abaixo apresenta a evolução do número de casos solucionados.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th><th>Número de procedimentos</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1999</td><td>2.895</td></tr> <tr> <td>2000</td><td>3.575</td></tr> <tr> <td>2001</td><td>4.618</td></tr> <tr> <td>2002</td><td>5.079</td></tr> <tr> <td>2003</td><td>8.871</td></tr> <tr> <td>2004</td><td>14.632</td></tr> <tr> <td>2005</td><td>17.079</td></tr> </tbody> </table> <p>Os números apresentados são significativamente superiores às expectativas iniciais do programa. É difícil estabelecer qual a parcela destes casos deve-se à atuação do programa, mas ainda que fosse mínima, ainda assim teria ocorrido uma superação das metas.</p> <p>A pesquisa não tem dados relativos aos prazos e ao grau de satisfação dos clientes. No entanto é razoável supor que a maioria foi feita dentro do prazo legal.</p>	Ano	Número de procedimentos	1999	2.895	2000	3.575	2001	4.618	2002	5.079	2003	8.871	2004	14.632	2005	17.079
Ano	Número de procedimentos																
1999	2.895																
2000	3.575																
2001	4.618																
2002	5.079																
2003	8.871																
2004	14.632																
2005	17.079																
Número de centros filiados ao CONIMA	<p>Neste período o número de centros filiados ao CONIMA evoluiu dos dezoito iniciais para 32 e hoje está em andamento uma campanha para a filiação de novos sócios. Os centros vinculados ao programa evoluíram dos dezoito iniciais para 78 ao término do Programa. O número de câmaras participantes também experimentou um crescimento significativo, o que indica um aumento do número de empresas que empregam os MESCs</p>																

I.3 Identificación de los futuros impactos.

Considerando los productos (*outputs*) y los efectos (*outcomes*) que fueron obtenidos, identifique los futuros impactos que se espera obtener como resultado de la ejecución del proyecto, utilizando, entre otros, los indicadores de impacto (a nivel de Fin en el Marco Logico).

O emprego dos MESC's, no que toca aos conflitos comerciais, objeto do Programa, tem um grande impacto sobre a sociedade, qual seja a melhoria do ambiente de negócios. Tal ambiente, dificultado pela morosidade do judiciário, muitas vezes quando visto do ponto de vista internacional é expresso pelo chamado "custo Brasil".

Se de um lado é certo que o emprego dos MESC's tem efeito positivo sobre o ambiente de negócios, de outro lado é muito difícil avaliar sua influência. Trata-se então de medir seus resultados de forma indireta através do emprego dos MESC's nas solução de conflitos comerciais. Uma pesquisa recente feita pelo CONIMA e ainda não encerrada, mostra em seus resultados parciais que o emprego dos MESC's vem aumentando ano a ano, tendo aumentado pelo menos seis vezes entre 1999 e 2005.

Esta tendência de crescimento pode ser dada como certa por muitos anos ainda na medida em que as pesquisas revelam que ainda há um desconhecimento dos MESC's por boa parte do empresariado.

Por extensão, a predisposição para o emprego dos MESC's, segundo bem observa o Prof. Zylberstajn, tende a reduzir o número de conflitos no que ele chama de efeito odontologia (prevenção diminui a necessidade de intervenção). Tal situação pode parecer negativa para os prestadores de serviço mas é extremamente saudável para a melhoria do ambiente de negócios. De qualquer forma, o potencial de aplicação dos MESC's é tão grande (há muitas empresas que possuem milhões de contratos comerciais em plena vigência e portanto passíveis de aplicação dos MESC's) que o efeito positivo – tendência à diminuição dos conflitos - da inserção de cláusula compromissória não afetará o volume potencial de conflitos administráveis com o emprego dos MESC's.

O anexo A (OUTROS ANEXOS), preparado pelo Prof. Hélio Zylberstajn, apresenta uma síntese das pesquisas realizadas e aponta aspectos importantes relativos à demanda e oferta de serviços vinculados aos MESC's.

Alguns pontos importantes extraídos do artigo:

Demanda

- Os MESC's ainda são pouco conhecidos pelo empresariado brasileiro
- Embora pouco conhecidos, os MESC's são cada vez mais usados. Em 2002 a justiça era 40 vezes mais utilizada. Em 2004, a justiça era utilizada três vezes mais
- Os conflitos mais freqüentes são os trabalhistas, seguidos de conflitos com clientes

- A pesquisa mostrou que o conflito comercial é relativamente pouco freqüente e o impasse mais raro ainda. Isso não significa que o número de conflitos seja pequeno. Pelo contrário, é até grande

Oferta

- Organizações sem finalidade lucrativa
- São predominantemente micro-organizações
- Persistem os desvios de atividades identificadas na pesquisa inicial – sustentação baseada na prestação de serviços de capacitação em lugar da administração de procedimentos.

Uma análise geral da atividade revela que o segmento que envolve as causas de maiores valores está perfeitamente atendido por câmaras preparadas para este tipo de atendimento. Aparentemente falta-lhes uma maior agressividade comercial, pode-se dizer, de modo a buscar um número ainda maior de usuários. O tipo de abordagem ainda é objeto de polêmica, havendo um certo receio nesta busca. Há quem pense que é excesso de zelo e há quem “não queira mercantilizar a justiça”. São opiniões que merecem respeito, mas a CBMAE advoga enfaticamente a primeira delas.

Já os segmentos com menores valores de causas, carece de atendimento efetivo, mais por falta de conhecimento dos usuários potenciais do que pela capacidade de atendimentos dos CAMs. O segmento inferior, é bem atendido nas questões trabalhistas a despeito de algumas resistências de algumas câmaras em prestar este tipo de serviço. O certo porém é que todas as câmaras que se dedicam a este segmento têm resultados expressivos em termos de número de procedimentos. Há ainda pouco emprego dos MESC's nas questões de consumo, que têm um potencial imenso. Muitas grandes empresas estão estudando sua adoção mas a prática efetiva ainda é tímida.

A continuidade das atividades da CBMAE, em constante articulação com o CONIMA, permite prever que as ações institucionais, sobretudo as ligadas ao governo em suas três esferas, será continuado uma vez que alguns dos ganhos esperados ainda não foram concretizados. O principal deles diz respeito ao emprego da Mediação e Arbitragem nas relações com o estado que, embora não sejam vedadas pela lei, sempre encontram impedimentos em sua interpretação, suscitando a discussão sobre a disponibilidade dos direitos patrimoniais envolvidos. Neste aspecto a ação junto ao TCU que ora se encontra em andamento é de vital importância, pois uma sinalização positiva daquele órgão permitirá o largo emprego dos MESC's nas relações com o estado. O mesmo ocorre no tocante às ações às agências reguladoras poderão ter efeito semelhante.

Em resumo, vê-se que o mercado está maduro para adotar os MESC's cabendo às câmaras abordar os usuários potenciais e oferecer seus serviços. A ação institucional continua necessária, sobretudo para viabilizar o emprego efetivo dos MESC's pelo estado.

Assim, o futuro dos MESC's no Brasil é muito promissor. As bases estão lançadas e agora há que continuar o trabalho de disseminação.

1.4 Análisis de los supuestos.

Analice como los factores externos (supuestos en el Marco Lógico) afectaron (positiva o negativamente) los resultados logrados y enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto en conformidad a lo indicado arriba.

Fatores externos

O marco lógico aponta como principal pressuposto a demanda dos empresários no sentido de que fosse desenvolvido um sistema consistente de aplicação dos MESC's no Brasil. Isto se deu sobretudo pela atuação das entidades empresariais, CACB à frente, que têm apoiado o desenvolvimento dos MESC's.

O empresariado em geral, pelo desconhecimento desta alternativa, mais que solicita, necessita dos MESC's para o desenvolvimento de seus negócios. Para muitos deles a solução de conflitos pode ser fator determinante para seu sucesso.

Ao longo da execução do Programa alguns fatores externos surgiram. Destes relaciona-se dois um negativo e três positivos para o desenvolvimento dos MESC's. Infelizmente, um dos itens positivos para os MESC's, não é positivo para a sociedade em geral.

Arguição de constitucionalidade

Durante a vigência do programa, em 2001, o Supremo Tribunal Federal recebeu uma arguição de constitucionalidade de alguns artigos da Lei de Arbitragem. Embora o questionamento se referisse apenas a um de seus artigos, o fato gerou grande cautela pelos usuários potenciais e serviu de argumento àqueles ainda não convencidos das vantagens dos MESC's, muitos deles, advogados.

Dizer que a ação institucional do programa influenciou o STF seria muito pretensioso, mas houve um esforço de informação junto a vários dos ministros.

Em 2004 o questionamento foi negado e a lei foi considerada constitucional.

Morosidade do judiciário

Infelizmente, a despeito dos esforços do Poder Judiciário e, ressalvadas as exceções honrosas que aparecem de forma esparsa, ainda há muito a progredir em relação à agilidade do poder judiciário. Assim, os MESC's valem-se deste fator como um dos maiores atrativos para sua adoção. Embora seja um atrativo que deveria ser por assim dizer de ocasião, o fato é que tudo indica ainda ter-se-á um longo período até a que a justiça estatal consiga se estruturar para execução de suas funções de forma mais ágil.

Aumento das transações internacionais

Após a promulgação da Lei da Arbitragem o Brasil experimentou uma diferença significativa em seu comércio internacional, que exige a disponibilidade de MESC's. O desafio agora é trazer a maioria das questões para câmaras brasileiras, dividindo de forma mais equânime o volume de questões com as câmaras internacionais já consagradas.

Legislação sobre PPPs

A legislação sobre PPPs estabelece de forma explícita a possibilidade de adoção dos MESC's. No entanto, o TCU ainda não tem um posicionamento definitivo sobre sua adoção. Tudo indica que de uma ou outra forma o TCU acabará por adaptar-se à nova legislação e encontrando mecanismos para uma aplicação segura e proveitosa.

I.5. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (Propósito en el Marco Lógico), utilizando los criterios descritos en el **Anexo 1**

☐ **Muy Efectivo**
(ME)

☒ **Efectivo**
(E)

☐ **Poco efectivo**
(PE)

☐ **Inefectivo**
(I)

II ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

II.1 Elementos para monitoreo y evaluación.

En una escala de 1 a 4 establezca la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ① ② ③ X → Alta	○ N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← ① ② X ④ → Alta	○ N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ X → Alta	○ N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ X → Alta	○ N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ X → Alta	○ N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	○ N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② X ④ → Alta	○ N/A
9. Supuestos de productos (<i>outputs</i>) a efectos (<i>outcomes</i>)	Baja ← ① ② X ④ → Alta	○ N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② X ④ → Alta	○ N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	○ N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	○ N/A

II.1.1 Análisis de factores críticos del diseño.

Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

Neste aspecto é importante ressaltar que não houve propriamente um projeto a ser seguido e acompanhado. O material disponível era constituído por meros rascunhos. O próprio marco lógico com que se trabalhou tem diferenças em relação ao marco lógico integrante do documento “Proposta ao Comitê de Doadores”, que foi por ele aprovado. Este documento só foi entregue à CACB após o final do programa, quando foi iniciada a preparação deste relatório final.

Pelos materiais disponíveis, nota-se claramente que as diretrizes apresentadas foram uma mera transposição de projetos aplicados em outros países, sobretudo a Colômbia, que, a despeito de seus êxitos, têm realidade bem diferenciada do Brasil. Antes do início das atividades dever-se-ia ter um detalhamento das atividades, o que não foi feito

Assim, a ausência de um projeto executivo foi o principal fator com influência na medição do desempenho do Programa. Neste projeto por certo estariam presentes os elementos necessários à medição dos resultados com muito maior riqueza de informação do a que hoje se tem.

II.1.2 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

Este foi um aspecto negligenciado. Talvez pela ausência de um projeto executivo e a decisão dos primeiros coordenadores em não elaborá-lo, os aspectos de acompanhamento que certamente apareceriam na sua preparação acabaram não sendo estabelecidos. Após, por tradição ou comodidade este aspecto não foi reavaliado.

Na realidade o esforço de planejamento não foi nulo. O que ocorreu é que não foi documentado suficientemente, sendo descartado após o término de cada atividade. Esta informalidade no que se refere ao planejamento foi danosa para o projeto como um todo.

Felizmente, as ações, isoladamente, eram relativamente simples, o que permitiu completá-las sem maiores dificuldades.

II.1.3 Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

- **Pactuação com os beneficiários** – dever-se-ia estabelecer com os beneficiários do Programa um compromisso de fornecimento contínuo de informações sobre o desempenho do Programa.
- **Linha base de informações dos beneficiários** – sugere-se o levantamento detalhado da situação dos beneficiários antes do início das atividades, de modo a tornar possível a comparação ao longo do desenvolvimento do programa e ao seu término.

II.1.4 Información disponible durante la implementación del proyecto.

En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deberían o deben ser realizadas por el Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← X ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← X ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← X ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② X ④ → Alta	○ N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← X ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← X ② ③ ④ → Alta	○ N/A

II.1.5 Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.

Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

- **Dificuldade na obtenção de informações dos CAMs** - sendo ainda uma atividade nova, muitos dos CAMs não sabiam ainda como administrá-la, persistindo um certo clima de insegurança para o fornecimento de informações. Outro fato que prejudicou o fornecimento de informações foi um certo receio em relação aos resultados alcançados – pequenos ainda, dado o estágio de desenvolvimento do setor. Ainda hoje há uma certa resistência ao fornecimento de informações.
- **Grande número de CAMs** – o número de CAMs – inicialmente dezoito – foi ampliado para quase oitenta, tendo sido permitida a entrada de novas CAMs ao longo do projeto. Este fato, aliado à grande dispersão geográfica decorrente das dimensões continentais do Brasil, constituiu fator negativo para o pleno sucesso. Não houve homogeneidade no atendimento aos CAMs uma vez que era impossível repetir as atividades já realizadas, sobretudo as de capacitação.
- **Equipe da UTE** - Pequena e com mudanças freqüentes, a UTE sempre contou com um número reduzido de profissionais, que infelizmente teve alta rotatividade. As mudanças de coordenadores foram as mais prejudiciais. Junto com a pouca prática de documentação, perdeu-se muita informação

II.1.6 Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

Pesquisas – Foram feitas diversas pesquisas junto aos CAMs a fim de aferir seu progresso em especial no que tange ao número de procedimentos. Contudo, feito internamente, careceu de rigor e homogeneidade em parte devido às mudanças de coordenadores.

II.1.7 Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

- **Definição de etapas formais de avaliação** – a apresentação dos relatórios parciais deve ter base em pesquisas feitas junto aos beneficiários de forma sistemática.

- **Técnico especialmente dedicado** – a designação de um técnico especialmente dedicado à avaliação do andamento do Programa assim como à coleta e análise das informações dos beneficiários e do mercado em geral. Separado da equipe, deve executar o acompanhamento de modo imparcial e não comprometido, subsidiando e alertando a coordenação para os eventuais desvios, assim como auxiliando no projeto de alterações que se mostrem necessárias
- **Uso intensivo da internet** – O uso mais intensivo da internet como mecanismo de comunicação com os beneficiários. A internet possui facilidades muito úteis para o acompanhamento das atividades, troca de idéias e constante contato com os beneficiários. O uso de formulários padronizados também é muito facilitado pela internet.

II.2 Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

II.2.1 Identificación de factores negativos para obtener los productos.

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- **Tema novo** – tratando-se de um tema novo, havia em especial no início um desconhecimento geral sobre os MESC's o que dificultou o entendimento de algumas tarefas na geração de produtos. Por outro lado, os poucos operadores na área de capacitação temiam perder seu mercado em lugar de achar que o programa ia, como realmente aconteceu, ampliá-lo em todos os aspectos.
- **Coordenadora de capacitação não residente** – a Coordenadora de Capacitação Contratada, ao contrário dos demais integrantes da UTE não tinha residência em Brasília (residente em Bogotá – Colômbia). Assim, sua participação ficou restrita à reuniões e eventos para os quais realizava visitas. Certamente, a participação permanente de um profissional junto à equipe teria facilitado em muito a preparação dos produtos de capacitação, assim como as atividades de difusão
- **Preciosismo** – em especial no início do programa, mas também nas fases mais avançadas, muitos dos profissionais envolvidos não comungavam da percepção de que a atividade se desenvolve paulatinamente e não se pode exigir excelência de todos os participantes. Nem por isso a atividade deixa de existir e progredir.

II.2.2 Identificación de factores positivos para obtener los productos.

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- **Baixo nível de necessidade** – considerando que os CAMs em sua maioria são instituições jovens, embora seus profissionais tivessem grande entusiasmo pelo tema, o mesmo não ocorria em relação à administração dos CAMs. Desta forma, suas necessidades podiam ser atendidas com modelos simples.
- **Processos simples** – as ações dos CAMs para a administração de procedimentos são relativamente simples.
- **Qualidade dos profissionais contratados** – felizmente, na maioria dos casos, os profissionais contratados eram de bom nível o que facilitou a geração dos produtos.

II.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

II.3.1 Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué.

- **Comprometimento dos CAMs** - não houve um comprometimento formal dos CAMs com os resultados esperados pelo programa, o que fez com que muitos deles adotassem uma postura passiva de simplesmente participar quando convidado. Um comprometimento formal e um esquema de acompanhamento mais exigente poderia ter levado a melhores resultados.
- **Criação de produtos** – mais do que aplicar, o programa teve que criar e desenvolver produtos o que consumiu muito esforço que poderia ser aplicado na efetiva aplicação.
- **Ações inidôneas** – durante o período de realização do programa surgiram um grande número de atividades inidôneas (ilegais) em relação aos MESC's. Tal fato inibiu muitas ações de CAMs comprometidos com a qualidade dos procedimentos e sua aplicabilidade. Como o projeto não previa atuação no sentido de coibir tais iniciativas, a atividade como um todo foi prejudicada na credibilidade do instituto e na dificuldade dos usuários em separar uns dos outros. O Anexo E (outros anexos) apresenta alguns exemplos de ações inidôneas.

II.3.2 Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos *outcomes*).

Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué.

- **Entusiasmo dos profissionais** – os profissionais envolvidos com os MESCs têm mostrado um entusiasmo sem igual com a atividade. Destes, há que destacar os vinculados ao CONIMA e ao CBAr que matém a discussão permanente dos temas, assim como o acompanhamento dos principais fatos relevantes.
- **Aumento do comércio internacional** – o aumento do comércio internacional do Brasil, ajudou a difundir o instituto, uma vez que nas relações internacionais a arbitragem é o meio de solução de controvérsias.
- **Demora no judiciário** – Embora este seja um fator negativo para a sociedade, é positivo para a disseminação dos MESCs. O prazo, sem prejuízo das demais vantagens dos MESCs, por certo é um dos argumentos que mais sensibilizam os empresários que precisam ver suas questões resolvidas.

II.4 Analisis de gestión y lecciones aprendidas

II.4.1 Análisis de gestión

Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el analisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Mobilização – a identificação de questões importantes e a atuação no plano institucional foram e continuam sendo de grande utilidade

O programa tem a capacidade de mobilizar especialistas consagrados, diretamente ou articulando-se com outras organizações. De outro lado, usando o prestígio da CACB, o acesso às autoridades envolvidas é em muito facilitada.

Uma das questões críticas para o sucesso, não apenas do programa, mas dos MESCs em geral no Brasil foi a arguição de contitucionalidade ocorrida no período. Neste caso, o programa integrou-se a alguns esforços e liderou outros em especial no tocante ao esclarecimento dos ministros do Supremo Tribunal Federal. Para tanto ajudou a mobilizar especialistas de renome, alguns deles pertencentes ao Comitê de Coordenação e Controle.

Este tipo de atuação prossegue. Mais recentemente, quando do início da tramitação dos projetos de lei da Mediação e a proposta de regulamentação das profissões de árbitro e mediador. Embora ainda sem desfecho final segue o acompanhamento e ação quando necessária.

No que se refere ao aproveitamento de oportunidades, logo após a sanção da lei das PPPs foi iniciado um trabalho de sensibilização do Tribunal de Contas da União de modo a obter uma diretriz no sentido da adoção dos MESCs pelo setor público.

II.4.2 Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas hubieran podido tomarse para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades y explique cómo hubieran debido llevarse a la práctica

- **Contrapartida efetiva** – paulatinamente foi aumentada a contrapartida dos participantes nos eventos promovidos pelo programa. Tal fato, embora tenha gerado algumas desistências, aumentou a participação e o comprometimento.
- **Realização de operações piloto** – os primeiros eventos, mesmo os grandes como os Programas de Formação de Multiplicadores foram realizados sem a certeza de sucesso. Nas últimas ações, sempre que aplicável, passou-se a realizar operações piloto para verificar a correção de idéias e materiais. Assim foi com a criação do Programa de Capacitação Mediado por Computador, o que permitiu correções e ajustes antes de sua ampla aplicação

II.5 Calificación de la implementación del proyecto ()

Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 2**

☐ **Muy Satisfactorio (MS)**
☒ **Satisfactorio (S)**
☐ **Insatisfactorio (I)**
☐ **Muy insatisfactorio (MI)**

III SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

III.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

Defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

III.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad.

En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del FOMIN) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad	
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② X ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatório	Baja ← ① ② X ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

III.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad.

Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

- **Falta de agressividade** – não há consenso entre os envolvidos na atividade de aplicação dos MESC's sobre a conveniência da busca constante de usuários. Assim não há grande empenho na procura de novos usuários. Com isto, o número de procedimentos, que é crescente, será menor do que poderia ser.
- **Ação institucional** – A ação institucional levada pela CACB e pelo CONIMA podem diminuir por falta de recursos, inibindo o acompanhamento de ações junto ao legislativo.
- **Iniciativas legislativas** – há em tramitação no congresso diferentes projetos de lei que podem afetar ou desvirtuar o instituto, como a regulamentação da “profissão” de árbitro, a chamada lei da Mediação com diferentes pontos de vista.

- **Ações inidôneas** – há muitas iniciativas inidôneas em curso que prejudicam a imagem do instituto deixando inseguros os usuários potenciais.

III.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden ser sostenibles, y explique por qué.

- **Visão comercial** – de uma ou outra forma os CAMs efetivamente atuantes iniciam um trabalho de busca de usuários
- **Constitucionalidade** – o emprego efetivo dos MESC's ficou algum tempo em compasso de espera em função de um questionamento de constitucionalidade ocorrido há poucos anos. Embora o questionamento afetasse tão somente um item da lei, houve uma preocupação geral em relação ao tema e muitos usuários potenciais decidiram por esperar. Ultrapassado este fato com a declaração de constitucionalidade a lei, como concebida, não sofre nenhum questionamento que possa por os usuários potenciais em dúvida. Ao contrário, de um modo geral as decisões do judiciário são favoráveis à adoção dos MESC's. Com isto a expectativa de adoção crescente dos MESC's nos mais variados segmentos empresariais torna-se ainda mais concreta.

III.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

Sensibilização dos CAMs– de uma ou outra forma na maioria dos eventos, ainda que não diretamente ligados ao tema, procurou-se sensibilizar os dirigentes das CAMs no sentido da necessidade de se buscar a auto-sustentação.

Prioridade da CBMAE – a CBMAE adotou como prioridade a busca de usuários, não só para si, mas para toda a rede. Esta empreitada está hoje em curso.

III.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa que medidas alternativas recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

- **Comprometimento formal** – os beneficiários, uma vez identificados de forma clara como no presente programa, devem ter um comprometimento formal na participação dos eventos, na busca conjunta de resultados e no relato de suas atividades e resultados locais.

- **Melhor Esclarecimento dos beneficiários** – Os beneficiários identificados devem receber esclarecimentos sobre os objetivos do programa, o que podem e não podem esperar. Notou-se neste programa, em especial no seu início, uma falta de entendimento sobre as ações do programa. Existia no início a falsa expectativa sobre a distribuição de recursos do programa diretamente às câmaras.
- **Divulgação permanente relativa ao programa** – as ações do programa devem ser objeto de divulgação permanente aos beneficiários e à sociedade em geral.

III.1.6 Plan de Sostenibilidad.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

A auto-sustentação da CBMAE depende do seu empenho na busca de usuários. O orçamento adiante proposto contempla a celebração direta de quatro convênios com grande usuários. Sabe-se que o potencial de muitos usuários potenciais é muito superior ao apresentado, pelo que se entende o orçamento como viável.

Há que considerar ainda que já existe um esforço realizado no sentido de abrir frentes de trabalho para negociação com novos usuários.

Como resultado, ter-se-á um superávit da ordem de R\$ 250 mil que pode ser empregado na consolidação da rede através de encontros e eventos diversos.

Considerando-se o período julho de 2006 a junho de 2007 a CBMAE tem como expectativa geral o seguinte orçamento.

CBMAE – Orçamento base para o período jul 2006 – jun 2007			
Receitas			
Descrição geral	Detalhamento		Valor
Saldo inicial	Valor hoje disponível referentes à receitas geradas pela CBMAE		30.000,00
Capacitação – Venda de kits do Curso de Mediação e Arbitragem mediado por computador	Convênio com o CFA – em andamento – 500 kits a R\$ 100,00 cada		50.000,00
	Um ou mais convênios a serem celebrados totalizando 1.000 kits		100.000,00
Administração de procedimentos	Quatro convênios nacionais celebrados diretamente pela CBMAE gerando 1000 procedimentos cada ao preço unitário de R\$ 350,00	Execução direta de 10% dos procedimentos	140.000,00
		Execução na rede de 90% dos procedimentos (receita de 15%)	189.000,00
	Um convênio nacional celebrado por uma das câmaras da rede gerando 1000 procedimentos ao preço unitário de R\$ 350,00	Execução dos procedimentos integralmente pela rede (receita de 2,5%)	8.750,00
Serviços de consultoria	Serviços prestados aos conveniados compreendendo o estudo da situação particular e o estabelecimento de sistemática especial de atuação	Execução direta pela CBMAE (4)	80.000,00
		Execução pela rede (1)	500,00
Infra-estrutura bancada pela CACB	Aluguel	3.000 x 12	36.000,00
	Suprimentos	2.000 x 12	24.000,00
	Telefonia e Internet	2.000 x 12	24.000,00
	Serviços gerais	1.500 x 12	18.000,00
Patrocínios Revista Resultado	5 páginas ao preço unitário de R\$ 5.000,00 – 6 edições		150.000,00
Convênios	Convênios para sustentação de ações institucionais		200.000,00
Total das Receitas:			1.050.250,00
Despesas			
Descrição geral	Detalhamento		Valor
Aquisição de kits	Considerando o estoque de 500, será necessário adquirir apenas mil unidades ao custo estimado de R\$ 35,00 cada		35.000,00
Pessoal	Coordenador – 10.000,00 mensais		120.000,00
	2 advogados – 2.500,00 mensais		60.000,00
	1 administrador – 2.500,00 mensais		30.000,00
	1 gestor comercial – 4.000,00 mensais		48.000,00
	Encargos sociais		146.520,00
Infra-estrutura administrativa	Aluguel	3.000 x 12	36.000,00
	Suprimentos	2.000 x 12	24.000,00
	Telefonia e Internet	2.000 x 12	24.000,00
	Serviços gerais	1.500 x 12	18.000,00
Revista	6 edições		120.000,00
	Comissões		30.000,00
Materiais de divulgação	Serviços gráficos diversos		50.000,00
Viagens	5 viagens mensais – atividades comerciais e representação (R\$ 1.500,00 em média)		54.000,00
Despesas totais			795.520,00
Saldo:			254.730,00

III.1.7 Calificación de la sostenibilidad del proyecto.

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 3**

☒ **Muy Probable
(MP)**

☐ **Probable
(P)**

☐ **Poco
Probable
(PP)**

☐ **Improbable
(I)**

IV DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

Esta sección introduce un análisis del desempeño del Banco/FOMIN en áreas relevantes de apoyo al Ejecutor. Esta evaluación servirá para identificar áreas de mejoramiento potencial del desempeño del Banco/FOMIN en el diseño de nuevas operaciones y en el apoyo que proporciona a los Ejecutores durante su ejecución.

IV.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.

Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ① X ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② X ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ X → Alta	<input type="radio"/> N/A

IV.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco/FOMIN resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Compras e contratações – o procedimento foi simplificado eliminando-se a exigência relativa à publicação de editais no Brasil e no exterior, o que facilitou muito o procedimento.

V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, menciones otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos.

Relacionamento e informação – o projeto dos programas deve contemplar oportunidades para o relacionamento do executor com os beneficiários, fornecedores e o próprio banco. Estabelecendo-se um fluxo permanente de informações torna-se possível o comprometimento de todos.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE DEL BENEFICARIO/EJECUTOR

Enumere las acciones futuras que considere necesarias para garantizar el flujo sostenible de los beneficios del proyecto y que deben ser objeto de seguimiento por parte del Ejecutor y del Banco/FOMIN. Haga referencia a las conclusiones y recomendaciones del Taller de Sostenibilidad y de Terminación del proyecto si los hubiera.

A continuidade das ações da CACB relativas aos MESC's dar-se-á pela operação da CBMAE que está empenhada na busca de sua auto-sustentação. Com recursos próprios e de entidades conveniadas, a CBMAE continua operando ao término do projeto. As providências imediatas (já em andamento) são as que seguem:

- Busca de grandes empresas capazes de levar à CBMAE e a rede conveniada um número grande de procedimentos. Estas empresas e organizações, pelo seu poder de influência, devem gerar a adesão aos MESC's pelos seus fornecedores, estabelecendo-se uma cadeia de adesão.
- Convênio com o SEBRAE no sentido de continuar apoiando, sobretudo, as ações institucionais
- Oferta de serviços correlatos como capacitação e consultoria
- Ações institucionais com vistas ao aumento do número potencial de usuários

VII. COMENTARIOS ADICIONALES

7.1. Comentarios sobre las contribuciones de los consultores.

Comentarios sobre los productos finales presentados por los consultores. Comentarios sobre la organización, la publicación y la disponibilidad de los productos finales de los consultores. Relación de todos los productos finales de los consultores.

A participação de consultores foi de grande valia para o projeto, seja pela interdisciplinaridade exigida, seja pelas diferentes visões sobre os MESC's, o que por certo enriqueceu o trabalho.

De um modo geral, os resultados foram satisfatórios embora em muitos casos tenham sido necessário redirecionar os esforços. Todos foram receptivos às discussões e comentários sobre o andamento dos trabalhos e os produtos gerados tiveram uma boa aderência aos termos de referência. Os resultados de cada um dos trabalhos tiveram diferentes destinos. Alguns distribuídos participantes, outros usados como material intermediário e outros ainda como material de uso da UTE. Paulatinamente, estes materiais estão sendo publicados no Portal da CACB.

A tabela a seguir apresenta a relação de consultores contratados ao longo do programa.

Consultor	Serviços prestados	Produtos finais
Nieto Gestão empresarial Trabalho executado pelos consultores Eduardo Lopes dos Santos e Priscila Forbes	Avaliação intermediária	Relatório final da avaliação intermediária
Adriana Polania Polania	Coordenadora de Capacitação e difusão	Relatórios ocasionais
Athayde Castro & Lee - Os serviços foram prestados pelos consultores João Bosco Lee e Clávio Valença	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria em arbitragem • Apresentação do segmento de arbitragem nos 2 primeiros PFMs 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de treinamento em arbitragem para os 2 primeiros programas de formação de multiplicadores • Livro editado e distribuído ao longo de todo o programa.
Excelência Pessoal Consultoria e Treinamento Ltda.	Avaliação do I PFM	Relatório de avaliação do I PFM
Henri Alvarez	Preparação e apresentação dos Cursos de Arbitragem Internacional	Material do aluno
Janet Murdock	Consultoria em Mediação	Material usado nos cursos de mediação dos dois primeiros Programas de Formação de Multiplicadores
Lucca Projetos Gráficos Serviços liderados pelos consultores Luciana Prado Garcia da Veiga e Marcelo Almeida de Oliveira	Ajustes no Portal e desenvolvimento do Sistema de Gestão Fase II	<ul style="list-style-type: none"> • Portal da CBMAE • Sistema de Gestão de Procedimentos II • Manual do Sistema de Gestão de Procedimentos

MSD Software Os serviços foram liderados pelos consultores Marcos Izidro Ginsálves e Ricardo Moreira	Desenvolvimento do Curso de Mediação e Arbitragem mediado por computador	<ul style="list-style-type: none"> • Software para Mediação • Escola virtual para registro e acompanhamento dos alunos • Material do aluno
Paulista Consultoria Serviços prestados pela consultora Renata Fonseca	Participação como instrutora auxiliar nos 2 primeiros Programas de Formação de Multiplicadores	
SUMA – Serviços prestados pela da consultora Maria Ângela Soares Lopes	Apoio pedagógico nos 2 primeiros Programas de Formação de Multiplicadores	Relatórios de acompanhamento dos PFMs
KJK A execução dos serviços foi liderada pela consultora Katiuscia Sotomayor	Editoração dos anais do Programa	Anais editorados
NGP Consultoria Serviços liderados por Renata Fonseca	Palestra sobre MESC's em evento do Projeto Empreender	
Taylor Made Serviços prestados pelo consultor Rogério Bona	Participação no II Encontro de difusores	
T D A Vídeo Serviços liderados pelos consultores Maria Augusta Lima Lincoln e Maurício Mainent Cunha	Produção de Vídeo institucional	Vídeo institucional
Zylber consultoria	Estudo sobre difusão	Relatório e propostas de artes finais de peças publicitárias, incluindo prospectos, out-doors, cartazes, roteiro para vídeo institucional, entre outros
Almeida Sales Serviços prestados pelo consultor Flávio de Almeida Sales	Consultoria sobre políticas em relação aos MESC's	Relatório sobre políticas para o desenvolvimento dos MESC's no Brasil
Paradigma Tecnologia de Negócios Serviços liderados por Rodrigo Werlang e Angela Mello Baroto	Desenvolvimento de software	Sistema de gestão fase I
Pinaud Serviços Prestados pelo consultor Antônio José Pinaud de Oliveira	Consultoria em qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios • Manual a Qualidade • Sumário do Sistema de gestão da qualidade
Quatro Consultoria e Treinamento Serviços prestados pela consultora Sílvia Brum	Consultoria em organização & métodos	Manuais e Plano de Negócios utilizados no Seminário de capacitação de dirigentes de câmaras de Mediação e Arbitragem
Strategia Consultores Associados Serviços liderados pelo consultor Alexandre Bandeira	Coleta de dados para a segunda pesquisa de mercado	Dados coletados
ZL Treinamento e Consultoria Ltda. Serviços Prestados pela consultora Zuldene Cipriano Gomes	Apoio pedagógico para os programas de formação de multiplicadores com uso do modelo semi-presencial	Relatório
Zylber - Consultoria Econômica S/C Ltda. Os serviços foram liderados pelo consultor Hélio Zylberstajn	Definição de formulários, dimensionamento de amostras e análise de dados da segunda pesquisa de mercado	Relatórios de pesquisa

É importante ressaltar que muitas pessoas, embora sem remuneração, tiveram participação importante. Adicionalmente, alguns dos consultores, dirigentes do Sistema CACB e pessoas envolvidas com o tema estenderam sua participação além dos termos de referência ou envolvimento formal, como forma de colaboração com o programa.

Correndo o risco de esquecer de alguém, os principais são relacionados a seguir:

- Adriana Polania
- Angela Mendonça
- Hudson Navarro
- Sílvia Brum
- Tânia Almeida
- Waldo Wanderley

Os materiais preparados, em geral, foram de boa qualidade embora os prazos nem sempre tenham sido cumpridos.

O incentivo e comprometimento dos dirigentes também tiveram grande influência nos resultados alcançados, onde se destacam Luiz Otávio Gomes, Presidente da CACB no período jun-2001 a jun 2005 e José Geminiano Jurema, Vice-Presidente da CACB para assuntos de mediação e arbitragem no mesmo período. Ressalta-se ainda a participação do Embaixador João Clemente Baena Soares, como Presidente do Conselho da CBMAE.

7.2. Comentarios y dirección de la página WEB del ejecutor (que registra el proyecto) o página exclusiva del proyecto (sí tiene).

A página web da CACB é www.cacb.org.br onde há informações sobre a CACB como um todo e um atalho para www.cbmae.com.br. Naquele endereço há informações gerais, a revista Resultado e informações sobre o programa – em fase de atualização. Há uma central de atendimento e uma biblioteca virtual que exigem identificação, embora o acesso seja livre (não há restrições ao cadastramento). A central de informações permite a formulação de questões que são encaminhadas aos especialistas da CBMAE para posterior informação ao usuário. A biblioteca virtual reúne textos e referências bibliográficas relativas aos MESC's bem como um banco de jurisprudência.

A partir da opção Consultas, tem-se acesso ao Sistema de Gestão de Procedimentos que exige uma nova identificação. A este sistema só é dado acesso a pessoas previamente cadastradas, ligadas às câmaras conveniadas com a CBMAE. Estes usuários possuem visões limitadas dos dados armazenados, de acordo com seu perfil de usuário e a câmara a que estão vinculados.

7.3. Comentarios sobre los materiales (informativos, de difusión, de capacitación y otros) producidos en el ámbito de la ejecución del proyecto.

Relación de todos los materiales producidos y las cantidades que correspondan.

Os materiais produzidos pelo programa foram em geral de boa qualidade. A maioria deles refere-se a materiais de aluno para muitos eventos realizados pelo programa. Além deles, houve o material produzido para a campanha de difusão, livros, cartilhas e brochuras e ainda, kits para capacitação mediada por computador.

Materiais produzidos pelo programa		
Evento	Material	Q
I Programa de formação de multiplicadores	Material do aluno composto	150
	Livro A Arbitragem no Brasil	2.000
II Programa de formação de multiplicadores	Material do aluno	150
III Programa de formação de multiplicadores	Material do aluno	100
	Kit para curso semipresencial	3.000
Seminário de Arbitragem Internacional	Material do aluno	50
I Encontro de difusores	Material do aluno	50
II Encontro de difusores	Material do aluno	50
Seminário de Capacitação de Dirigentes de Câmaras de Mediação e Arbitragem	Material do aluno	150
I Seminário de formação de secretários de procedimentos	Material do aluno	100
II Seminário de formação de secretários de procedimentos	Material do aluno	100
Campanha promocional	Folhetos (seis tipos)	39.000
	Cartilhas I	30.000
	Filipetas	75.000
	Cartilhas II	2.000
	Cartazes (três tipos)	5.000
	Banners	200
	Portfolios	20.000
	Manual de utilização da campanha	70
Materiais isolados	Folheto	5.000
	Folheto	2.000
	Cartaz relativo a especialistas	2.000
	Pasta com folhetos	5.000
Sensibilização	Brochura	5.000
Interiorização	Material para instrutores	40
	Livro para curso	3.200
	Livro para seminário	5.900
	Brochura para palestra	6.500
Revista Resultado	18 edições	77.500
	Folhetos para assinatura	2.000

7.4. Otros comentarios adicionales que el ejecutor considera importante.

Passado o tempo de um programa, sempre é possível afirmar que poder-se-ia fazer melhor. Neste programa não é diferente. Mas repassando todas as atividades, pode-se dizer que muito foi feito e o panorama dos MESC's no Brasil hoje é muito, muitíssimo, diferente do encontrado no início do Programa.

Seria ingenuidade e pretensão dizer que a mudança significativa ocorrida nestes anos decorre integralmente à atuação do programa, mas é certo que grande parcela das mudanças a ele se deve.

Sem dúvida ainda há muito o que fazer, sobretudo no tocante à difusão dos MESC's e esta é uma tarefa de todo o segmento envolvido.

Anexos

Anexo 1 - Criterios para la calificación de la efectividad

Criterios para la calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

Calificación	Criterio
Muy efectivo (ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Poco efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una baja probabilidad de lograr impactos futuros esperados.
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) es improbable que logre impactos futuros.

Anexo 2 - Criterios para la calificación de la implementación del proyecto

Clasificación	Descripción
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo excedió o logró la totalidad de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo la mayoría de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo una parte importante de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Muy Insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solamente una pequeña parte de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado

Anexo 3 - Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto

Clasificación	Criterios
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

Anexo 4 - Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN

Calificación	Criterios
Muy Satisfactorio (MS)	El Banco/FOMIN, de manera consistente, proporcionó un nivel de asesoramiento y apoyo muy competente Ejecutor durante las etapas de diseño y ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos, ofreció lineamientos útiles en las áreas relacionadas con su responsabilidad fiduciaria (por ejemplo, en relación con adquisiciones, administración financiera, desempeño de consultores, gerencia por resultados, etc.). Demostró flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN contribuyó muy positivamente al logro de los objetivos de desarrollo del proyecto.</i>
Satisfactorio (S)	El Banco/FOMIN, periódicamente, proporcionó el asesoramiento y apoyo necesario en aspectos esenciales del diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN, en cierta medida, fue útil en la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria (ver descripción anterior) y trató de dar respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto positivo en el desempeño del proyecto.</i>
Insatisfactorio (I)	El Banco/FOMIN proporcionó asesoramiento y apoyo limitado durante el diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento limitado al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN dio poca asistencia para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y no tuvo flexibilidad para realizar correcciones durante la marcha o para reformular el proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN no tuvo impacto en el desempeño del proyecto.</i>
Muy Insatisfactorio (MI)	El Banco/FOMIN prácticamente no proporcionó asesoramiento o apoyo alguno durante el diseño y la ejecución del proyecto y no hizo seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN no hizo ningún esfuerzo para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y fue totalmente inflexible para realizar correcciones durante la marcha del proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto desfavorable en el logro de los objetivos del proyecto.</i>

ANEXO 05 - Quadro Controle de Consultores

Consultor	Serviços prestados
Nieto Gestão empresarial Trabalho executado pelos consultores Eduardo Lopes dos Santos e Priscila Forbes	Avaliação intermediária
Adriana Polania Polania	Coordenadora de Capacitação e difusão
Athayde Castro & Lee - Os serviços foram prestados pelos consultores João Bosco Lee e Clávio Valença	Consultoria em arbitragem Apresentação do segmento de arbitragem nos 2 primeiros PFM's
Excelência Pessoal Consultoria e Treinamento Ltda.	Avaliação do I PFM
Henry Alvarez	Preparação e apresentação dos Cursos de Arbitragem Internacional
Janet Murdock	Consultoria em Mediação
Lucca Projetos Gráficos Serviços liderados pelos consultores Luciana Prado Garcia da Veiga e Marcelo Almeida de Oliveira	Ajustes no Portal e desenvolvimento do Sistema de Gestão Fase II
MSD Software Os serviços foram liderados pelos consultores Marcos Izidro Ginsálves e Ricardo Moreira	Desenvolvimento do Curso de Mediação e Arbitragem mediado por computador
Paulista Consultoria Serviços prestados pela consultora Renata Fonseca	Participação como instrutora auxiliar nos 2 primeiros Programas de Formação de Multiplicadores
SUMA – Serviços prestados pela da consultora Maria Ângela Soares Lopes	Apoio pedagógico nos 2 primeiros Programas de Formação de Multiplicadores
KJK A execução dos serviços foi liderada pela consultora Katiúscia Sotomayor	Editoração dos anais do Programa
NGP Consultoria Serviços liderados por Renata Fonseca	Palestra sobre MESCs em evento do Projeto Empreender
Taylor Made Serviços prestados pelo consultor Rogério Bona	Participação no II Encontro de difusores
T D A Vídeo Serviços liderados pelos consultores Maria Augusta Lima Lincoln e Mauricio Mainent Cunha	Produção de Vídeo institucional
Zylber consultoria	Estudo sobre difusão
Almeida Sales Serviços prestados pelo consultor Flávio de Almeida Sales	Consultoria sobre políticas em relação aos MESCs
Paradigma Tecnologia de Negócios Serviços liderados por Rodrigo Werlang e Angela Mello Baroto	Desenvolvimento de software
Pinaud Serviços Prestados pelo consultor Antônio José Pinaud de Oliveira	Consultoria em qualidade
Quatro Consultoria e Treinamento Serviços prestados pela consultora Sílvia Brum	Consultoria em organização & métodos
Stratategia Consultores Associados Serviços liderados pelo consultor Alexandre Bandeira	Coleta de dados para a segunda pesquisa de mercado
ZL Treinamento e Consultoria Ltda. Serviços Prestados pela consultora Zuldene Cipriano Gomes	Apoio pedagógico para os programas de formação de multiplicadores com uso do modelo semipresencial
Zylber - Consultoria Econômica S/C Ltda. Os serviços foram liderados pelo consultor Hélio Zylberstajn	Definição de formulários, dimensionamento de amostras e análise de dados da segunda pesquisa de mercado

ANEXO 06 - Informe de le Evaluación Final

OTROS ANEXOS

Informe, pantallas, gráficos que el ejecutor considera importante

ANEXO A – Síntese dos Resultados das Pesquisas

Hélio Zylberstajn

Demanda de Serviços de Mediação e Arbitragem

Para conhecer as características da demanda, pesquisamos uma amostra de cerca de 1.500 estabelecimentos em todas as regiões do país. Aplicamos um questionário e as respostas indicam, sinteticamente, os seguintes resultados:

Os mecanismos alternativos de solução de divergência ainda são pouco conhecidos pelos empresários brasileiros, os quais não parecem muito interessados no tema. Seminários e palestras são os mecanismos mais utilizados pelos empresários para se informar sobre mediação e arbitragem. Para os demais assuntos, os meios mais utilizados são revistas gerais e revistas técnicas.

Apesar de pouco conhecidos, os mecanismos alternativos vêm sendo cada vez mais utilizados nos conflitos contratuais. A negociação e a Justiça são os mecanismos mais utilizados, de longe. Mas a utilização da arbitragem cresceu de forma expressiva. Em 2002, a Justiça era 40 vezes mais utilizada que a arbitragem. Em 2004, a Justiça era utilizada três vezes mais. De cada quatro impasses, três iam para a Justiça e um para a arbitragem.

Os conflitos mais freqüentes são os trabalhistas, seguidos de conflitos com clientes. A ocorrência de conflitos com fornecedores está associada fortemente ao volume do faturamento da empresa. Conflitos com clientes estão fortemente associados com o número de empregados da empresa com a atividade industrial. Conflitos trabalhistas estão associados às quatro variáveis selecionadas, embora a magnitude da relação com elas não seja muito grande.

A lista de ramos de atividade onde os conflitos são mais comuns nos quais os conflitos são mais freqüentes sugere a existência de segmentos da atividade econômica que constituem mercados potencialmente mais promissores para os mecanismos alternativos de solução de divergências. A partir destes resultados, podemos extrair as seguintes conclusões e recomendações:

(a) a informação sobre os mecanismos alternativos de solução de conflitos tem sido oferecida principalmente em seminários e palestras. Isso significa

que as mensagens sobre mediação e arbitragem chegam aos empresários somente se estes tiverem uma atitude ativa e procurarem pela informação. Se se deseja informar um maior número de empresários, poder-se-ia considerar a possibilidade de fazer chegar a informação aos que têm uma atitude mais passiva em relação ao tema. Para chegar a este público pela mídia de massa convencional, os recursos necessários seriam vultosos. As mídias técnicas poderiam constituir um veículo adequado, pois são muito utilizados por este público.

(b) Apesar de serem ainda poucos conhecidos, a utilização dos mecanismos alternativos de solução de divergências cresceu muito. Aparentemente, há algumas condições que podem impulsionar essa tendência em alguns segmentos empresariais. As condições e os segmentos são: (i) segmentos que mantêm relações duradouras com clientes e fornecedores; (ii) segmentos que formalizam as relações com clientes e fornecedores; (iii) segmentos onde os valores transacionados são maiores; (iv) segmentos com alto valor de faturamento; (v) segmentos que utilizam intensivamente mão-de-obra.

(c) Alguns segmentos que satisfazem estas condições e que poderiam ser alvo de um esforço dirigido de divulgação são: (i) Construção Civil (relações duradouras, valores transacionados altos); (ii) Agronegócio e suas cadeias (grandes estabelecimentos de um lado e pequenos produtores e/ou cooperativas de produtores de outro e ainda diversos elos intermediários; relações duradouras); (iii) Comércio e Serviços com relações formalizadas e permanentes ; (iv) Indústria e cadeias produtivas industriais de grande porte.

(d) A pesquisa mostrou que o conflito comercial é relativamente pouco freqüente e o impasse mais raro ainda. Isso não significa que o número de conflitos seja pequeno. Pelo contrário, é até grande. Mas, comparado ao número de transações, o número de divergências é muito menor. Isso significa que o mercado para a arbitragem e a mediação comerciais terá sempre limites quantitativos. E mais: a disposição para adotar mecanismos alternativos, principalmente a arbitragem pode provocar uma espécie de “Efeito Odontologia”. Como se sabe, o avanço da Odontologia preventiva reduziu o mercado de trabalho para os dentistas. Com a cláusula da arbitragem pode ocorrer o mesmo: sua simples inclusão num contrato constitui um forte incentivo para a negociação e o acordo, em caso de divergência. Isso significa que, paradoxalmente, à medida que os mecanismos alternativos para solução de divergências se tornem mais conhecidos, a freqüência de conflitos poderá se reduzir e a demanda para mediação e arbitragem se estreitar. Por outro lado, porém, os mecanismos alternativos de solução de divergência concorrerão cada vez mais com a Justiça Comum, podendo esse fato compensar aquele efeito.

(e) Para o conflito trabalhista, é importante que a cláusula de arbitragem seja parte de um contrato coletivo, não de um contrato individual. No caso de ocorrer uma reclamação trabalhista, é imprescindível a assistência sindical ao trabalhador reclamante. Muitas empresas não utilizam a arbitragem com essa precaução e isso poderá contaminar a imagem do instrumento entre os trabalhadores, impedindo sua utilização em larga escala. O mesmo “Efeito

Odontologia” poderá ocorrer quando os mecanismos alternativos se tornarem mais frequentes nas relações trabalhistas. O mercado potencial hoje é 1.8 milhões de reclamações por ano. Mas se houvesse procedimentos reclamatórios nos locais de trabalho com cláusula de arbitragem, os impasses seriam evitados pelo entendimento e pela negociação diretos, como ocorre em países onde as relações de trabalho são mais avançadas.

Oferta de Serviços de Mediação e Arbitragem

Para conhecer os detalhes da oferta, entrevistamos cerca de 50 Centros de Arbitragem e Mediação (CAM), obtendo os seguintes resultados:

O formato institucional predominante dos CAMs é o de organizações sem finalidade lucrativa. Portanto, formam um segmento de prestação de serviços para a comunidade, organizado principalmente em entidades do terceiro setor. Os CAMs são predominantemente micro-organizações, com poucos empregados e poucos profissionais de solução de conflitos em seus quadros.

Os desvios de atividade registrados na pesquisa anterior de 2001 ainda persistem neste segmento. Os CAMs enfatizam a atividade de capacitação de árbitros e mediadores, em detrimento talvez da atividade de divulgar os princípios e as vantagens dos dois mecanismos. A reduzida dimensão de seu tamanho explica a dispersão na atividade de treinamento, tipicamente oferecida para turmas pequenas.

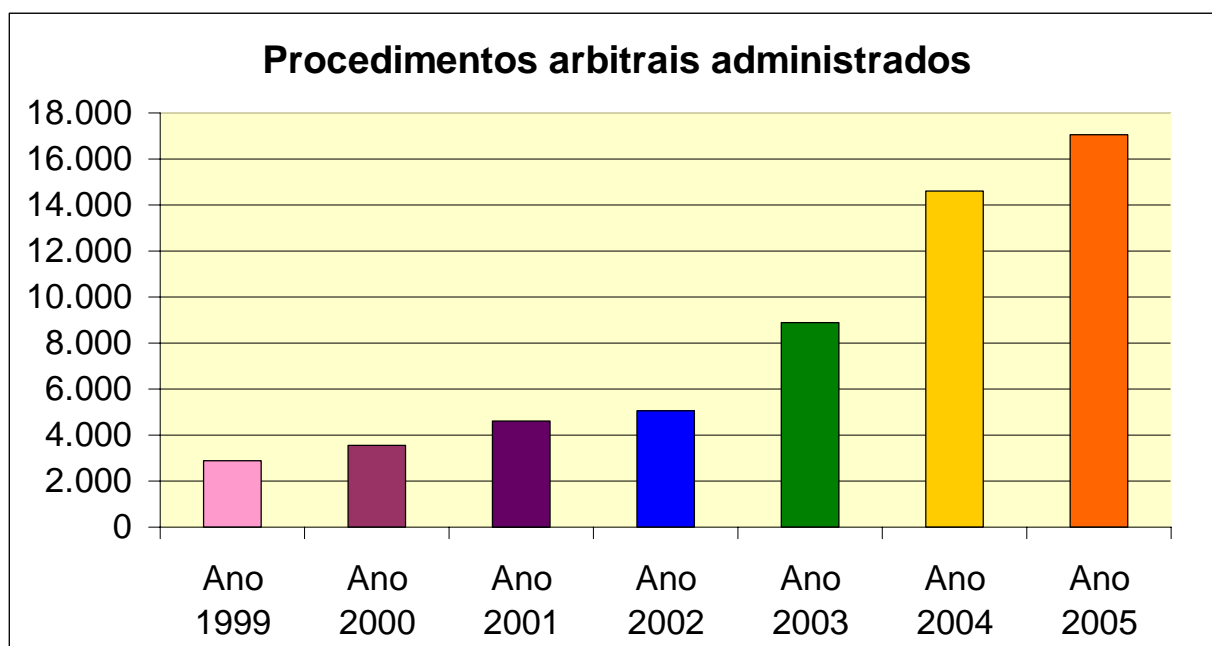
As respostas indicam que o nível da atividade especificamente voltada para a solução de conflitos ainda é pequeno, mas crescente no período 2002/2004. A mediação é mais usada para conflitos de menor valor e a arbitragem mais usada para grandes conflitos. Existe portanto uma espécie de “divisão de trabalho” entre os dois mecanismos.

Na atividade de divulgação, os CAMs parecem estar mais preocupados em divulgar seus cursos de capacitação do que conceitos e os mecanismos em si. Preferem utilizar mais a mídia tradicional do que meios mais diretos, como palestras e cursos informativos.

ANEXO B - Evolução do número de procedimentos

A disponibilidade de dados é precária. O CONIMA – órgão técnico assessor do Programa vem tentando levantar estes dados já há algum tempo. Contudo, só agora começa a ter sucesso na obtenção de resultados – ainda parciais – de seu levantamento. É sua intenção tornar a pesquisa permanente de modo a que reflita a realidade de mercado de forma cada vez mais acurada.

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
2.895	3.575	4.618	5.079	8.871	14.632	17.079



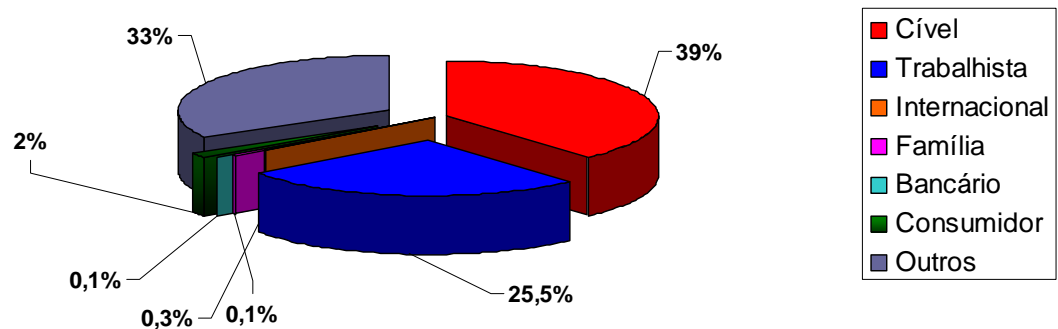
Nota-se claramente que a prática dos MESC's no Brasil é crescente. Naturalmente este crescimento não pode ser atribuído exclusivamente à atuação do Programa, mas é certo que boa parcela deste crescimento deve-se ao Programa.

ANEXO C – Tipos de procedimentos praticados

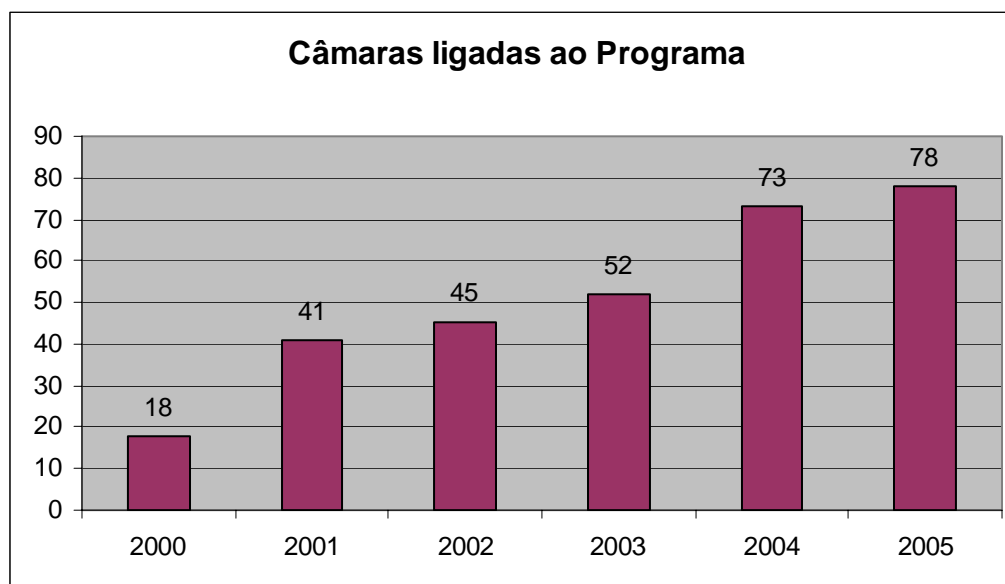
Quanto à distribuição por tipo de procedimento, têm-se os dados a seguir.

Cível	Trabalhista	Internacional	Família	Bancário	Consumidor	Outros
21.239	14.530	199	57	20	1.002	18.215

Procedimentos arbitrais administrados desde 1999 até dezembro de 2005 - Total: 56.749.



ANEXO D – Evolução do número de câmaras ligadas ao Programa



ANEXO E – Ações inidôneas – comentários e exemplos

Não há dados sobre o número de ações inidôneas, mas notícias sobre prisões de pessoas envolvidas não são raras. Tais atitudes criminosas deixam inseguros os usuários potenciais causando se não a desistência, um atraso na adoção dos MESCs.

Adiante o relato de alguns exemplos de ações inidôneas usadas em muitas oportunidades

Venda de carteiras de juízes – é muito comum a realização de cursos pagos iludindo os participantes com a expectativas que tornar-se-ão juízes identificados através de carteiras com as armas da república (o que é proibido por lei) e com direitos semelhantes aos magistrados da justiça estatal. Muitos deles apregoam direitos como o porte de arma, entre outros.

Jurisdição – Não raro, com as carteiras é estabelecida ainda uma área de jurisdição onde o juiz pode atuar. Tal situação é absurda pois a arbitragem não jurisdição e não existe (felizmente) órgão regulador das atividades. A diretriz é a lei. Recentemente o CONIMA recebeu uma consulta sobre a transferência de um juiz do Espírito Santo para São Paulo. Tal fato, para que é do ramo, suscita risos, mas na realidade é caso de polícia.

Cobrança de débitos – Uma outra forma de ação inidônea é o mascaramento de simples cobranças de débitos em arbitragens, coagindo o devedor a participar do “acordo” como se obrigado fosse. Há formas legais de realização deste tipo de ação, mas não é a forma usualmente praticada por muitas câmaras. Certamente o constrangimento não tem cobertura da Lei da Arbitragem.

Outras – Há muitas variações, todas visando enganar os usuários e os candidatos a operar como mediadores ou árbitros. .