

# FATORES CRÍTICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE HUB LOGÍSTICO NO PANAMÁ

**Thiago Barros Brito**

tbrito@gmail.com

**Edson Capovilla Trevisan**

edsontrevisan21@gmail.com

**Rui Carlos Botter**

rcbotter@usp.br

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia Naval e Oceânica

Av. Professor Mello Moraes, 2231 - Cidade Universitária São Paulo - SP - Brasil - CEP 05508-030

## **Resumo**

O governo do Panamá está executando uma agressiva iniciativa de desenvolvimento econômico a fim de transformar o país em um *hub* logístico (hub logístico) regional, tal qual Cingapura e Dubai. Este artigo almeja analisar e avaliar quais são os impactos logísticos e como a América Latina está preparada para gerenciar os impactos logísticos da expansão do Canal do Panamá. A possibilidade de desenvolvimento de um hub logístico no Panamá foi estudada primeiramente através da identificação do potencial logístico do Panamá e através da análise das características chave do desenvolvimento dos *hubs* logísticos de Cingapura e Dubai. Essas características-chaves foram então avaliadas dentro do plano de desenvolvimento panamenho.

## **Introdução**

Uma definição abrangente de *hub* logístico é “um centro integrado de transbordo, armazenagem, coleta, produção e distribuição de mercadorias e bens” (Jorgensen, 2007). Outra definição, de acordo com Europlataforms (2004), é “uma área específica onde todas as atividades relativas a transporte, logística e distribuição de mercadorias – tanto para trânsito internacional quanto

nacional – são realizadas, em base comercial, por vários operadores”. Podemos definir, então, que a função principal de um *hub* logístico é promover a integração entre as várias atividades logísticas, tornando-se o centro de uma ampla rede de entidades comerciais, agregando valor às atividades e oferecendo uma solução completa ao cliente.

O conceito de Jin e Li (2007) de centro global de logística oferece uma visão mais ampla, ao tratar sua função: “integrar logística, comércio, indústria, distribuição e funções vitais, facilitar serviços logísticos através de ligação entre os vários destinos, desempenhando papel importante no desenvolvimento da economia nacional”. Na sua essência, o trabalho de trabalho Jin e Li (2007) define que a primeira e mandatória característica de um *hub* logístico é sua posição geográfica estratégica, associada à infraestrutura de fluxo de carga adequada. O transporte deve ser gerenciado de modo que simplifique todas as outras atividades logísticas, eliminando gargalos enquanto reduz os custos.

Lee (2001) resume os principais fatores críticos de sucesso para um aeroporto internacional, que pode ser facilmente adaptado para o caso em estudo

- infraestrutura oferecendo boa inter-conectividade de modais de transporte e facilidades logísticas integradas de acordo normas globais.
- políticas e regulações governamentais - incluindo políticas alfandegárias - devem prover conveniência e satisfação para os usuários dos serviços e dependências do *hub*.
- estratégias intensivas de competitividade e estratégias agressivas de marketing deverão ser adotadas para o funcionamento do *hub*.
- extensiva base de dados logísticos e de comércio, para que o *hub* sirva como núcleo de rede de informações para facilitar o comércio na região.

- atmosfera favorável ao arrendatário, onde empresas estrangeiras tenham permissão de operar irrestritamente de modo a atrair investimento estrangeiro.
- diversos serviços aos produtores, incluindo financiamento, seguros e serviços de administração e orientação ao cliente são necessárias.

Não há na literatura um consenso com relação à quais elementos são necessários para o desenvolvimento de um *hub* logístico. Enquanto alguns autores argumentam que os elementos-chave são os fatores naturais, outros asseguram que é o papel desempenhado pelo governo que faz a diferença. Até o momento, a literatura tradicional tem focado nos elementos-chave ao invés da interação entre eles. Não há trabalhos a respeito da priorização dos elementos ou metodologias específicas para o desenvolvimento de um *hub* logístico.

Este trabalho propõe uma estrutura de quatro fatores críticos necessários para o desenvolvimento de *hubs* logísticos. A estrutura proposta identifica os fatores-chave de sucesso e como eles precisam ser desenvolvidos para garantir o desenvolvimento de um *hub* logístico.

A estrutura de fatores críticos proposta é usada para analisar o desenvolvimento de um *hub* logístico no Panamá. Uma comparação entre a situação atual do Panamá e os planos futuros do país nestas quatro áreas é apresentada. O desenvolvimento de um *hub* logístico gera um impacto na região, especialmente na infraestrutura logística. Robinson (2008) explica que o desenvolvimento de um *hub* causa impacto sobre outros portos da região e transforma a importância dos portos em redes de transporte. Além disso, Fujita e Hisa (2004) especificam que o desenvolvimento de um *hub* logístico modifica os padrões de comércio e as necessidades de infraestrutura. O desenvolvimento do *hub* logístico do Panamá causará impacto no sistema portuário da América Latina, e recomendações para o governo panamenho e para os portos

latino-americanos afetados são fornecidos para maximizar os benefícios do desenvolvimento do *hub*.

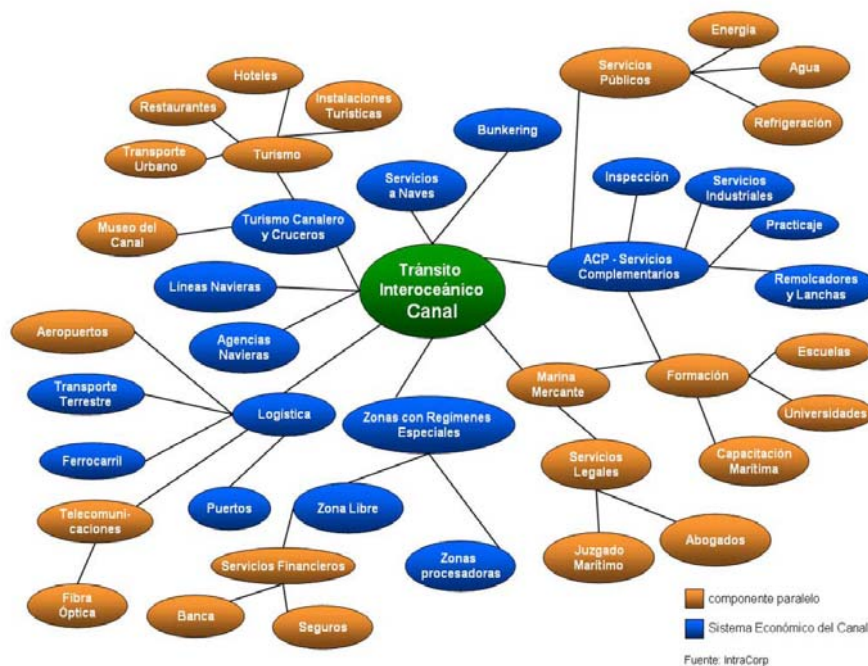
## **1. PANAMÁ**

A logística é um dos pilares econômicos no Panamá. O país conta com reputação internacional positiva devido a duas razões óbvias: posição geográfica estratégica e ótima situação interna em tecnologia em infraestrutura e logística, principalmente por conta de sua ligação única entre os oceanos Atlântico e Pacífico: o Canal.

Inicialmente desenvolvido para propósitos militares, o Canal se tornou uma passagem essencial para o transporte de produtos entre as economias mundiais. Desde sua inauguração, o Canal operou com grande sucesso, e mesmo hoje em dia ainda é um conduíte chave para o comércio marítimo internacional – cerca de 5% do comércio mundial passa pelo canal, apesar da navegação mundial ter mudado notavelmente no último século. Somente em 1999 a responsabilidade pelo gerenciamento do canal retornou ao governo panamenho. Desde então, o governo panamenho tem trabalhado para desenvolver maneiras de extrair vantagens competitivas comerciais e logísticas oferecidas pelo Canal. As autoridades panamenhas estão absolutamente conscientes dos desafios a serem enfrentados e o projeto de um terceiro conjunto de eclusas já está em construção.

Felizmente, como afirmado por Leach (2009), o Panamá não está amarrando seus planos de desenvolvimento exclusivamente no fato de que um terceiro conjunto de eclusas será capaz de acomodar a geração de navios de 13.500 TEUs. O governo panamenho tem um plano de transformar estrategicamente o Panamá em um *hub* logístico global, similar à forma como Cingapura opera no sudeste asiático, e Dubai no Oriente Médio.

A Autoridade do Canal do Panamá (ACP) e o governo panamenho desenvolveram uma análise profunda e consciente sobre o Canal e seus impactos diretos e indiretos sobre a economia e os sistemas logísticos do país . A vantagem econômica óbvia fornecida pelo Canal promoveu o desenvolvimento de diversas atividades econômicas relacionada ao tráfego de navios e contêineres. Um conglomerado de atividades econômicas relacionadas ao Canal é ilustrado na Figura 1.



**Figura 1 – Diagrama do conglomerado de atividades econômica diretas (azul) e indiretas (vermelho) relacionadas ao Canal (Fonte: ACP (2009))**

Este conglomerado corresponde a um grupo de atividades fisicamente próximas, complementares e sinérgicas, capazes de gerar benefícios ao Panamá. O desenvolvimento contínuo deste conglomerado é considerado pela ACP, no Plano Mestre do Canal do Panamá, como um elemento essencial para tornar o Panamá uma referência econômica mundial. Como o Canal é localizado no centro do diagrama, conclui-se que o Canal é a peça chave da qual dependem o desenvolvimento e progresso do Panamá.

## 2. DESENVOLVIMENTO DE UM HUB LOGÍSTICO

Para o desenvolvimento um *hub*, características naturais e ações catalisadoras são necessárias. As características naturais como localização, base industrial, boa infraestrutura e eficiência em atividades logísticas se traduzem em vantagem competitiva de custos (Hayes, 2006). Cullinane (2004) define interação com redes de carga adjacentes e localização como as duas características mais importantes para o desenvolvimento de um *hub* logístico.

O apoio governamental é identificado por Hayes (2006) como a ação catalisadora mais importante para o sucesso de um *hub*. O apoio do governo garante incentivos econômicos para empresas localizadas não apenas no *hub*, mas também as que realizam negócios com empresas do *hub*, além de motivar o aumento dos investimentos internacionais no país. Como Robinson (1998) descreve, o desenvolvimento de *hubs* prósperos como Cingapura, Dubai e Hong Kong foi intensificado por conta dessas ações catalisadoras.

No caso do Panamá, as vantagens naturais do país como localização e infraestrutura desenvolvida são reconhecidas mundialmente. A presença do canal fornece localização estratégica e possibilidade de um desenvolvimento econômico veloz (ACP, 2006).

Brito (2010) realiza a análise de viabilidade de um *hub* logístico global no Panamá. A proposta do levantamento foi identificar respondentes para ordenar os elementos fossem considerados mais importantes ao tomar uma decisão sobre estabelecer um *hub* logístico global em uma região específica. As questões originais foram divididas em quatro áreas principais: infraestrutura física e técnica, custo ambiental, perspectiva política e administrativa e localização geográfica. Os resultados na Tabela 1 representam os elementos chave para o desenvolvimento de um *hub* logístico global. No entanto, eles não representam o processo estrutural a ser seguido ao desenvolver um *hub* logístico.

**Tabela 1– Elementos chave para o desenvolvimento de um hub logístico global (Brito, 2010)**

#	Critério	Categoria
1	Posição Global Estratégica	Localização Geográfica
2	Extensão, Nível de Desenvolvimento e Potencial da Hinterlândia	Infraestrutura Física e Técnica
3	Acessibilidade Logística ao Hub	Infraestrutura Física e Técnica
4	Desenvolvimento da Vorlandia	Localização Geográfica
5	Taxas/Subsídios à Atividade Econômica	Perspectiva Administrativa/Política
6	Proximidade à Áreas de	Localização Geográfica
7	Desenvolvimento da Rede Intermodal	Infraestrutura Física e Técnica
8	Regulação Alfandegária	Perspectiva Administrativa/Política
9	Custo de Frete e Transbordo	Ambiente de Custos
10	Custos de Industrialização	Ambiente de Custos
11	Reputação do Sistema de Investimento	Perspectiva Administrativa/Política
12	Custo e Disponibilidade de Área	Ambiente de Custos
13	Adequabilidade das Facilidades de Infraestrutura	Infraestrutura Física e Técnica
14	Custo da Força de Trabalho	Ambiente de Custos
15	Eficiência Administrativa	Perspectiva Administrativa/Política
16	Estabilidade Política	Perspectiva Administrativa/Política
17	Reputação do Comércio Internacional	Perspectiva Administrativa/Política

### **3. METODOLOGIA**

Para analisar a iniciativa de transformar o Panamá em um *hub* logístico e seu impacto em outros portos da América Latina, esse trabalho aplica a metodologia de estudo de caso. Os casos de *hubs* em Cingapura e Dubai são analisados de acordo com Porter (2008), considerando o histórico do desenvolvimento do *hub*, seu mapa de atividades e os fatores de sucesso de cada um individualmente.

O histórico de desenvolvimento do *hub* fornece uma estrutura para entender problemas críticos por trás do seu próprio crescimento. Já o mapa de atividades do *hub* fornece uma imagem mais

clara dos agentes e suas relações dentro do *hub*. E os fatores de sucesso identificados em cada caso serão usados para tentar explicar os fatores críticos para desenvolvimento do *hub*.

Baseado na estrutura de mapa de *cluster* de Porter (2008), os *hub* logísticos são analisados utilizando-se o mapa apresentado na Figura 2. Essa estrutura incorpora quatro componentes de um *hub* logístico (Muñoz e Rivera, 2010):

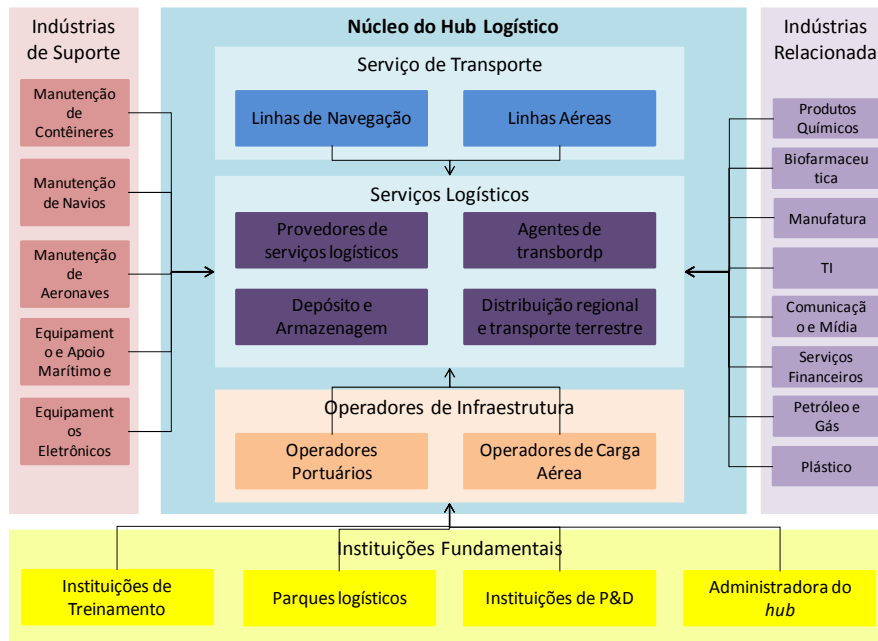
1. o núcleo do *hub*, incluindo serviços logísticos, serviços de transporte e operadores logísticos;
2. indústrias de suporte;
3. indústrias relacionadas; e
4. outras instituições críticas, que aumentam o desenvolvimento de *hub*.

Depois de analisar as semelhanças dos *hubs*, uma estrutura de fatores críticos para desenvolvimento de um *hub* logístico é proposta.

### **3.1. O caso de Cingapura**

Cingapura é o *hub* logístico mais importante do mundo. Uma representação gráfica do *hub* logístico é apresentada na Figura 2, com descrição detalhada de seus elementos.



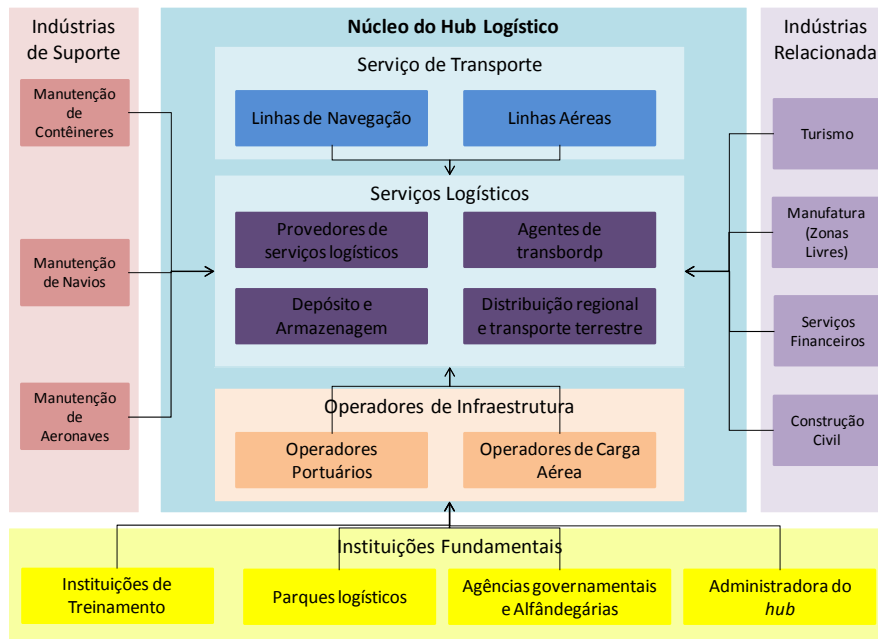


**Figura 2 - Mapa do hub logístico de Cingapura (Muñoz e Rivera, 2010)**

Os serviços de logística, os serviços de transporte e os operadores de infraestrutura formam o núcleo do *hub* logístico de Cingapura. O êxito do *hub* logístico de Cingapura foi o resultado da integração de quatro setores industriais: a indústria aeronáutica, a indústria marítima e a indústria eletrônica de ponta.

### 3.2. O caso de Dubai

Os serviços logísticos, a operação de infraestrutura e os serviços de transporte são as atividades localizadas no núcleo do hub logístico de Dubai. A Figura 3 abaixo apresenta a estrutura do hub logístico.



**Figura 3 - Mapa do *hub* logístico de Dubai (Muñoz e Rivera, 2010)**

Os fornecedores de serviço logístico são um grupo grande e heterogêneo de companhias, que incluem entidades domésticas e estrangeiras e que fornecem serviços desde armazenagem e tratamento à integração e outras atividades de valor adicionado. Este grupo inclui expedidores de carga, corretores de carga, e companhias logísticas de terceiros.

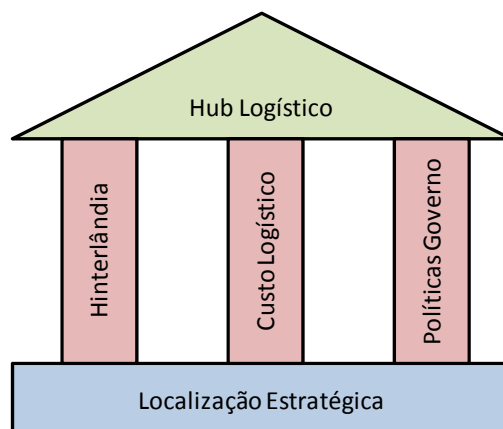
A Tabela 2 fornece o sumário da análise em cada um dos fatores críticos do desenvolvimento dos *hubs* logísticos de Dubai e Cingapura.

**Tabela 2 - Sumário da análise em cada um dos fatores críticos do desenvolvimento dos *hubs* logísticos de Dubai e Cingapura (adaptado de Muñoz e Rivera (2010))**

<b>Sumário</b>	<b>Cingapura</b>	<b>Dubai</b>
Posição Estratégica	Posição estratégica no sudoeste da Ásia.	Posição estratégica no corredor entre a Europa e a Ásia.
Estabilidade Política	Governo comprometido e estável. Partido único.	Governo comprometido e estável. Monarquia.
Capital Humano	Ênfase em educação técnica. Força de trabalho de excelência mundial.	Incentivos para trazer mão-de-obra de outros países. Força de trabalho de excelência mundial.
Infraestrutura	Excelência mundial em infraestrutura e intermodalidade.	Excelência mundial em infraestrutura e intermodalidade.
Processos Administrativos	Processos alfandegários e outros processos administrativos de excelência mundial.	Legislação amigável ao investidor.
Regulação para Atração de Investimento Estrangeiro	Planos de incentivo bem estruturado. Incentivos econômicos e trabalhistas.	Planos de incentivo bem estruturado. Incentivos econômicos e trabalhistas.
Companhias Âncoras	Atração de numerosas companhias logísticas, de manufatura e transporte.	Atração de numerosas companhias logísticas, de manufatura e transporte.

#### **4. BENCHMARK DO PANAMÁ COMO HUB LOGÍSTICO**

Em comparação com Cingapura e Dubai, o Panamá ainda deve buscar melhorias em muitas áreas. O desenvolvimento de um hub logístico é um compromisso de longo prazo e necessita o desenvolvimento simultâneo de fatores de êxito chave. Um quadro, que usa apresenta os fatores de êxito críticos encontrados no desenvolvimento de Cingapura e Dubai, é exposto na Figura 4, e foi desenvolvido com o intuito de auxiliar na análise o desenvolvimento do Panamá,



**Figura 4 – Fatores críticos para o desenvolvimento de um hub no Panamá, com base nos estudos de caso de Dubai e Cingapura**

Utilizando o quadro de fatores da Figura 4, foi desenvolvida uma avaliação detalhada da situação atual de Panamá contra o seu futuro desenvolvimento de cada um dos elementos apresentados acima. Essas análises levam em consideração os planos para extensão do Canal, o investimento previsto em infraestrutura portuária, os efeitos da Lei 41 - projetada para estimular o investimento estrangeiro direto no Panamá-Pacífico.

## **5. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS NO DESENVOLVIMENTO DO HUB LOGÍSTICO DO PANAMÁ**

### **5.1. Posição Estratégica Global**

Como o estudo apenas confirmou, os grandes projetos de desenvolvimento internacionais (tal qual um *hub* logístico) são severamente restringidos pelas considerações geográficas. Historicamente, a importância de uma localização global estratégica já foi atestada, tendo motivado inúmeros conflitos bélicos para obtenção do controle de vias comerciais, de depósitos minerais ou depósitos de energia, de controle colonial sobre novas regiões, ou estabelecimentos de vias comerciais via portos oceânicos existentes e outros.

O Canal de Panamá, localizado no centro do continente americano, liga os oceanos Atlântico e Pacífico através do istmo do Panamá. Com ligeiramente mais de 80 km de extensão, o Canal é um conduto chave do comércio internacional, oferecendo uma via rápida, confiável e segura ao transporte marítimo. A sua construção ainda é considerada um dos maiores trabalhos de engenharia de todos os tempos, uma vez que ele representa a economia de uma longa volta ao redor da América do Sul.

O transporte marítimo é o fornecedor dominante da distribuição de carga internacional e desenvolve-se através de todo o espaço marítimo global. Este espaço apresenta diversas restrições, como o perfil de massas continentais e os imperativos criados por elas. As rotas marítimas mercantes, ao transpor tais impeditivos, são então “forçadas” a transpor restrições específicas correspondentes cabos e estreitos. Assim, o Panamá agrega condições geográficas únicas, localizadas entre América do Sul e do Norte, coincidindo com um istmo muito estreito, relevo baixo e um regime de chuvas excepcionalmente alto, situação ideal para a operação do Canal.

Para contextualizar o posicionamento estratégico global do Panamá, uma avaliação das distâncias de vias marítimas mundiais principais e tempos de viagem foi executada. Oito portos do mundo, capazes de representar todas as vias marítimas principais foram selecionados. Depois da seleção, todas as distâncias do mar entre portos foram calculados com o software online especializado (e-ships.net). O cálculo foi realizado duas vezes: primeiro determinando as distâncias mais curtas entre portos, “desabilitando” o Canal do Panamá; depois determinando as distâncias mais curtas entre portos, mas permitindo a passagem pelo Canal do Panamá.

Considerando uma velocidade de via média de 12 milhas náuticas por hora e um tempo de espera de 2 dias para atravessar o Canal do Panamá, os dias economizados para executar as vias acima mencionadas são apresentados na Tabela 3:

**Tabela 3 – Dias de rota economizados pelo Canal do Panamá**

	Long Beach	New York	Panama	Callao	Santos	Rotterdam	Dubai	Hong Kong	Singapoure
Long Beach	-	25,3	-	-	-	16,8	-	-	-
New York	-	-	-	18,6	-	-	-	5,6	-
Panama	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Callao	-	-	-	-	-	10,5	6,9	-	-
Santos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rotterdam	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dubai	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hong Kong	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Singapoure	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## 5.2. Hinterlândia – Extensão, Desenvolvimento e Potencial

Slack (1993) define hinterlândia “real” mercado de um conglomerado econômico/logístico/industrial, a área sobre a qual ele exerce influência com relação à venda/compra de serviços e interação de clientes. A definição de hinterlândia é uma atividade dinâmica e mutável, submetida a novas circunstâncias de mercado.

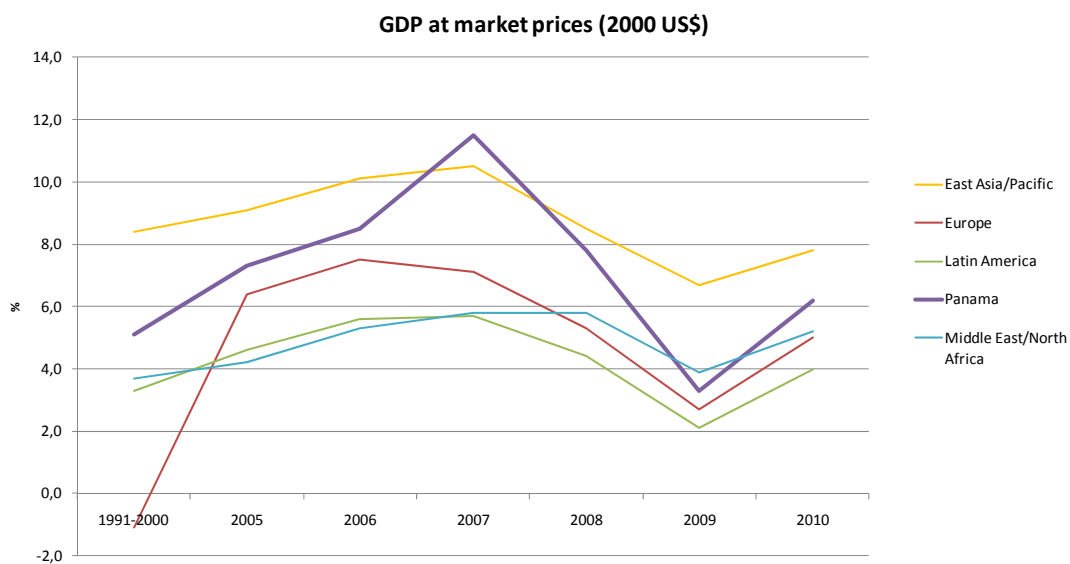
No Panamá, o desenvolvimento industrial enfrenta restrições sérias devido ao pequeno tamanho do mercado doméstico e à falta de economia de escala. As limitações óbvias da economia na fabricação foram parcialmente compensadas por uma força de trabalho qualificada, sistemas de transporte interno e externo e conexões de comunicação altamente desenvolvidos, facilidades financeiras numerosas, a posição centralizada do país, e relativamente poucas restrições ao investimento estrangeiro.

Contudo, a limitação da hinterlândia é uma situação crítica quanto ao desenvolvimento de um *hub* logístico no Panamá. Hoje, o Panamá representa só a 94ª economia mundial com relação ao PIB nacional, de acordo com Fundo Monetário Internacional (2008).

Contudo, a atual posição preocupante do Panamá com relação ao desenvolvimento de sua hinterlândia está passando por um processo de desenvolvimento silencioso, mas profundamente

perceptivo. Desde que a responsabilidade de administração do Canal foi transferida de volta para o governo panamenho, a economia do Panamá estabeleceu uma taxa de crescimento constante, concentrando esforços em modos de extrair todas as melhores vantagens competitivas comerciais e logísticas oferecidas pelo Canal.

Não há modo melhor de demonstrar o desenvolvimento de hinterlândia do Panamá e o crescimento do que pela visualização gráfica, destacando a desempenho recente da economia do Panamá. A Figura 5 demonstra a comparação entre a taxa de crescimento do PIB panamenho e com as taxas de crescimento continentais. O Panamá supera todas as taxas continentais com exceção do sudeste asiático/pacífico, obviamente por causa da China.



**Figura 5 – PIB (% de mudança anual @ 2000 US\$)**

Quanto à competição com países latino-americanos, o Panamá também apresenta um desempenho superior, apresentando uma taxa de crescimento médio de 7.23% a.a.. Isto representa uma vantagem competitiva considerável na América Latina, região que é a vedete do século XXI.

A posição econômica panamenha atravessa então um processo de melhora vívida. Os próximos anos são também de altas expectativas, e o Panamá deve assumir um papel econômico mais decisivo na América Latina, representando uma opção ao investimento global, e fortalecendo, portanto, o poder da sua hinterlândia.

### **5.3. Custos de Transbordo e Frete**

O desenvolvimento de um hub logístico no Panamá implica na constituição um grande ponto de cruzamento e transbordo no comércio internacional. Associado a isto, o uso crescente de mega-navios de contêiner mercantes transoceânicos está associado à necessidade de serviços de transbordo altamente desenvolvidos nos *hub* logístico.

Segundo o Frankel (2002), os objetivos de um serviço de transbordo são “não só reduzir o preço total de coleta e/ou distribuição dos contêineres transportados por mega-navios de contêiner de e para numerosos portos de origem e destino, mas também melhorar o processo de entrega *just-in-time* da carga, reduzir no inventário em trânsito, e tornar o movimento de origem-destino da carga transportada mais contínuo”. Isto significa tornar a cadeia de produção mais eficiente e responsiva.

A atividade de transbordo então deve ser vista não só como “uma conveniência logística”, mas como uma possibilidade de executar uma atividade agregadora de valor à cadeia de produção. As atividades de transbordo intrínsecas como consolidação de carga, deconsolidação, *assembly*, customização, *postponement*, etc. são algumas atividades de soma valor executadas em *hub* de transbordo.

Contudo, o processo de transbordo também representa uma multiplicação no número necessário de movimentos dos contêineres em pelo menos duas vezes (do primeiro navio ao pátio de contêineres e do pátio de contêineres ao segundo navio). Deste modo, para realizar um processo



de transbordo efetivo, os benefícios econômicos e operacionais devem exceder em peso os novos incursos relativos às novas operações de movimentação (manejo extra dos contêineres, tarifas portuárias e outros).

Atualmente, os serviços de transbordo são largamente usados nas grandes rotas marítimas comerciais e atingem um nível mínimo de 25% do total de movimentos de contêineres nos portos concentradores, situação causada pela busca dos armadores por maiores níveis de retorno dos seus ativos (especialmente a nova geração de navios mega-contêineiros). Este aspecto levou ao fim da escala dos grande navios em portos com menores volumes de carga, gerando a inevitabilidade do serviço de transbordo nos portos concentradores.

Os serviços de transbordo oferecidos no Panamá devem funcionar então como complemento ao Canal, e não como concorrente direto, servindo à função de reposicionador de carga entre os terminais de contêiner panamenhos. O processo de transbordo é um instrumento para agregar mais valor à rota via Panamá, uma vez que ele reforça o papel de Panamá como um canal comercial internacional.

Embora seja conhecido agora o importante papel que o serviço de transbordo possa desempenhar no estabelecimento do *hub* logístico do Panamá, alguns critérios são necessários para garantir o êxito na função de transbordo de uma região. Um estudo de Wijnolst (2000) alega que um sistema de *hub* de transbordo só pode ser competitivo se houver uma porcentagem substancial de contêineres no navio que não sejam transbordados (entre 35 e 45%), mas permanecem no porto-concentrador para posterior distribuição posterior para sua hinterlândia. Wijnolst (2000) conclui que sem esta carga base fundamental, as taxas portuárias de manejo (carregamento e descarga) aplicadas para o transbordo dos outros contêineres e o *drayage* adicional excederiam os benefícios da utilização de navios de contêineres ultra-grandes. Quanto a este aspecto, a situação

atual do Panamá é preocupante. Segundo a ACP (2006), só 10% da carga total movimentada em portos panamenhos têm a origem ou o destino final no próprio país. Isto significa que o país deve melhorar outras características econômicas vitais como o nível do desenvolvimento da hinterlândia. Esta situação também destaca o aspecto inter-relacionados dos fatores críticos de para a implementação de *hub* logístico.

#### **5.4. Subsídios para Atividades Econômicas**

Subsídios fiscais são o resultado de uma legislação fiscal seletiva, que beneficia determinados grupos indústrias na economia. Efetivamente, os preços de certas ações e impostos são compartilhados entre o setor privado e o governo, com o objetivo de impactar em decisões de investimento na região, aumentando os retornos esperados.

A meta dos subsídios fiscais é promover alguns objetivos políticos como "crescimento econômico ou um modelo de custos atraente para os contribuintes." Há discordância contudo sobre se determinados benefícios fiscais tipicamente estimulam comportamentos econômicos "socialmente desejável". Isto é, entretanto, tópico de outros numerosos estudos e pesquisas acadêmicas.

Desde o fim dos anos 1980, o Panamá alcançou progresso significativo na eliminação de quantitativas restrições para atividades de negócios. Ao longo dos anos, o Panamá adotou uma política de portas abertas ao investimento estrangeiro, fornecendo-o estímulos importantes. A lista inclui, entre outros: economia baseada em dólar americano; baixa inflação; tratamento igualitário de cidadãos estrangeiros e locais; nenhuma restrição de propriedade de companhias e capital estrangeiro; nenhuma restrição em processos de fusões, aquisições ou empreendimentos conjuntos; ausência de controle de câmbio; lei flexível de negócios; isenção de impostos de investimentos em turismo, marítimo, imobiliário, mineração e outros mercados. Todos esses

incentivos levaram o Panamá à 47ª posição entre 187 países no nível de liberdade de negócios e a 56ª posição quanto ao nível da liberdade fiscal no Índice 2010 da Liberdade de Economia.

O mundo está ficando cada vez mais consciente das oportunidades de negócios no Panamá e número e quantidade de investimentos aumentam enquanto esse potencial é cada vez mais apreciado. Ultimamente, o Panamá foi escolhido por várias companhias mundiais como a sua base para coordenar operações multinacionais ou regionais.

Recentemente, o Congresso Panamenho aprovou a Lei 41, criando estímulos comerciais e industriais especiais para integrar a zona econômica e promover investimentos estrangeiros, visando competir com a economia global. Trata-se de uma das peças mais importantes da legislação que o Panamá produziu na década passada para melhorar a atmosfera de investimento. A lei, projetada para estimular o estabelecimento de Companhias Multinacionais no Panamá, dá a isenção à multinacionais no pagamento do imposto de renda no Panamá de todos os serviços fornecidos a qualquer entidade domiciliada fora do Panamá. Assim, qualquer rendimento gerado fora do Panamá é automaticamente isento do imposto. De fato, a maior parte das vantagens da Lei 41 não são realmente novas no Panamá. O que é uma inovação é o fato que elas foram consolidadas agora em uma legislação franca e de fácil entendimento. Deste modo, a Lei 41 articula o potencial em transformar o Panamá na jurisdição de escolha para estabelecimento das sede corporativa regionais das grandes empresas na América Latina.

## **6. CONCLUSÕES**

Analisando o cenário exposto e todas as considerações levantadas, é possível afirmar que a ambição panamenha em tornar-se um hub logístico de nível mundial não está de fato tão distante. O governo panamenho já colocou em ação um plano de ações para promover o desenvolvimento

da estrutura logística do país, inclusive com a construção do novo conjunto de eclusas, adaptado às novas dimensões do comércio marítimo mundial. Atualmente, os principais desafios do país são três:

1. superar as restrições regulatórias existentes principalmente na questão alfandegária. Para tal, já está em planejamento o projeto do Panamá-Pacífico, uma zona econômica especial que oferece diversos incentivos fiscais, alfandegários e trabalhistas; a Lei 41 também é um exemplo do esforço governamental nesse sentido;
2. elevar a eficiência dos processos logísticos portuários, que se encontram em nível de desenvolvimento abaixo dos grandes terminais mundiais, o que mina a eficiência do Panamá em operar como distribuidor de carga.
3. garantir o desenvolvimento da economia do próprio país, que deve ser forte e grande o suficiente para proporcionar o ganho de escala e permitir que o país torne-se de fato um potencial concentrador da carga.

## **REFERÊNCIAS**

ACP. (2006). Panama Canal Master Plan. Panama City: ACP.

Autoridad del Canal de Panamá (ACP). (2009). Available at: <http://www.pancanal.com/>. Accessed on August 2009.

Brito, T. B. (2010). Feasibility Analysis of a Global Logistics Hub in Panama. Centro Latinoamericano de Innovacion en Logistica.

Frankel, E.G. (2002) The Challenge of Container Transshipment In The Caribbean. International Association of Maritime Economists, Panama.

Fujita, Y., & Hisa, S. (2004). Shifting Trade Patterns - How Will They Impact Infrastructure Needs in East Asia and Pacific Region? Japan Bank for International Cooperation (JBIC). Washington: ADB-JBIC-World Bank Joint Flagship Study.

Hayes, D. M. (2006). Singapore Targets Logistics and Transport growth. *Logistics and Transport Focus* , 57-60.

Jin X.S., Li, X.Y. (2007). A diagnosis on promoting strategies of port hinterland access as global logistics center. Korean Maritime Institute.

Jorgensen, A. (2007). Presentation: A Perspective on Freight Transport in South Africa. Johannesburg.

Leach, P.T. (2008). Presentation: Panama's hub ambitions. Autoridad del Canal de Panamá (ACP).

Lee, K-L., Huang, W-C., Kuo, M.S. (2001). Competitiveness Modal of International Distri-Park using the Virtual Value Chain Analysis. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 313-325.

Muñoz, D., Rivera, L.. (2010). Development of Panama as a Logistics Hub and the Impact on Latin America. Dissertacao de Mestrado em Engenharia Logistica, MIT.

Porter, M. (2008). Clusters and competition. In M. Porter, *On Competition* (pp. 213-303). Boston: Harvard Business Review.

Robinson, R. (1998). Asian hub/feeder nets: the dynamics of restructuring. *Maritime Policy and Management* (25), 21-40.

Wijnolst, N. (2000). Ships, larger and larger: Containerships of 18000 TEU - Impacts on Operators and Ports. *Dynamar Liner Shipping 2020 Workshop*, London: 13-29.