

## Cadeia de Abastecimento: Conceitos Contemporâneos, Integração e Desafios

**Autor:** Mário Fernando Carrilho Negas

**Afiliação:** LE@D – Laboratório de Educação a Distância e eLearning, Universidade Aberta

Ciência Vitae: 201C-F44D-2254

ORCID: 0000-0003-3541-1160

**Ano:** 2025

**DOI:** (a atribuir)



Cadeia de Abastecimento: Conceitos Contemporâneos, Integração e Desafios Atuais © 2025 by Mário Fernando Carrilho Negas is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

### Resumo

A Cadeia de Abastecimento é abordada como um sistema estratégico, integrado e colaborativo, essencial para a competitividade das organizações contemporâneas. O texto aborda a evolução do conceito de cadeia de abastecimento, destacando a transição de uma perspetiva centrada na eficiência operacional para uma abordagem orientada para a criação de valor. São discutidos os papéis da integração e da colaboração entre os diferentes intervenientes, bem como os impactos da globalização, do risco e da incerteza. O documento explora ainda a relevância da resiliência, da filosofia Lean e da ambidestria operacional, sublinhando a necessidade de equilibrar eficiência e flexibilidade. Por fim, destaca-se a sustentabilidade como dimensão central da gestão moderna da cadeia de abastecimento.

**Palavras-chave:** Cadeia de Abastecimento, Integração, Resiliência, Sustentabilidade, Gestão Logística

### Objetivos de aprendizagem

No final deste texto, deverá ser capaz de:

- Compreender a evolução recente do conceito de Cadeia de Abastecimento;

- Analisar a Cadeia de Abastecimento como um sistema integrado e colaborativo;
- Avaliar o impacto da globalização, do risco e da incerteza;
- Discutir o equilíbrio entre eficiência, resiliência e sustentabilidade;
- Aplicar conceitos teóricos a contextos reais de gestão logística.

## **1. Introdução**

A Cadeia de Abastecimento (CA) assume um papel central na competitividade das organizações contemporâneas. Nos últimos anos, eventos disruptivos como a pandemia de COVID-19, conflitos geopolíticos e alterações climáticas expuseram fragilidades significativas nas cadeias globais, reforçando a necessidade de abordagens mais integradas, resilientes e sustentáveis.

Atualmente, a gestão da cadeia de abastecimento ultrapassa a perspectiva operacional tradicional, sendo encarada como uma função estratégica que contribui diretamente para a criação de valor, para a satisfação do cliente e para a sustentabilidade organizacional (Ivanov & Dolgui, 2020).

## **2. Conceito Atual de Cadeia de Abastecimento**

De acordo com a literatura recente, a Cadeia de Abastecimento pode ser definida como uma rede dinâmica de organizações interdependentes, responsáveis pela coordenação de fluxos físicos, informacionais e financeiros, com o objetivo de criar valor para o cliente final e para os restantes stakeholders (Wieland, 2021).

Esta definição enfatiza três dimensões fundamentais:

- Interdependência entre os atores da cadeia;
- Integração de processos ao longo do ciclo de vida do produto;
- Orientação para a criação de valor, e não apenas para a redução de custos.

## **3. Da Eficiência Operacional à Criação de Valor Integrado**

Tradicionalmente, a cadeia de abastecimento era gerida com foco na eficiência interna e na otimização de funções isoladas. Contudo, a literatura recente evidencia que esta abordagem é insuficiente em ambientes caracterizados por elevada incerteza e volatilidade.

A perspectiva contemporânea privilegia a criação de valor integrada, onde o desempenho global da cadeia é mais relevante do que o desempenho individual de cada organização. Segundo Ketchen e Craighead (2020), a vantagem competitiva emerge da capacidade coletiva da cadeia em responder rapidamente às necessidades do mercado, mantendo níveis elevados de serviço e flexibilidade.

#### **4. Integração e Colaboração na Cadeia de Abastecimento**

A integração da cadeia de abastecimento envolve a coordenação estratégica e operacional entre fornecedores, fabricantes, operadores logísticos, distribuidores e clientes. Esta integração pode ocorrer a diferentes níveis:

- integração interna (entre funções da mesma organização);
- integração externa (entre organizações distintas);
- integração digital (através de sistemas de informação compartilhados).

A colaboração eficaz depende de mecanismos de governação, confiança mútua e partilha de informação em tempo real. Estudos recentes demonstram que cadeias colaborativas apresentam melhor desempenho em termos de eficiência, inovação e resiliência (Cao & Zhang, 2011).

#### **5. Globalização, Risco e Resiliência**

A globalização permitiu o acesso a mercados e recursos globais, mas aumentou significativamente a exposição das cadeias de abastecimento a riscos sistémicos. Disrupções inesperadas podem propagar-se rapidamente ao longo da cadeia, comprometendo o seu funcionamento.

Neste contexto, o conceito de resiliência da cadeia de abastecimento ganhou relevância. A resiliência refere-se à capacidade da cadeia para antecipar, absorver, adaptar-se e recuperar de eventos adversos (Ivanov, 2021). Estratégias como a diversificação de fornecedores, o *multi-sourcing* e a flexibilidade logística são fundamentais para mitigar riscos sem comprometer totalmente a eficiência.

#### **6. Filosofia *Lean* e Ambidestria Operacional**

A filosofia *Lean* continua a desempenhar um papel importante na gestão da cadeia de abastecimento, promovendo a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua dos processos. Contudo, a investigação recente sublinha a necessidade de uma abordagem mais equilibrada.

Cadeias excessivamente *Lean* tendem a apresentar menor capacidade de resposta a disrupções. Assim, surge o conceito de ambidestria operacional, que combina eficiência (*Lean*) com flexibilidade e redundância estratégica (Dubey et al., 2021). Este equilíbrio é essencial para garantir desempenho sustentável em contextos incertos.

## **7. Sustentabilidade na Cadeia de Abastecimento**

A sustentabilidade tornou-se um elemento estruturante da gestão da cadeia de abastecimento. Atualmente, espera-se que as organizações integrem objetivos económicos, ambientais e sociais nas suas decisões logísticas.

Segundo González-Benito et al. (2023), cadeias de abastecimento sustentáveis incorporam práticas como:

- seleção responsável de fornecedores;
- redução das emissões de carbono;
- economia circular;
- responsabilidade social ao longo da cadeia.

A sustentabilidade deixa, assim, de ser um custo adicional e passa a constituir uma fonte de criação de valor e diferenciação competitiva a longo prazo.

## **8. Síntese Final**

A Cadeia de Abastecimento contemporânea deve ser compreendida como um sistema integrado, colaborativo e orientado para a criação de valor sustentável. A gestão eficaz da CA exige a conciliação de eficiência, resiliência e sustentabilidade, num contexto marcado por elevada incerteza e complexidade.

Para os futuros profissionais de logística e gestão da cadeia de abastecimento, a compreensão destas interligações é fundamental para o desenho e a gestão de cadeias robustas, adaptáveis e responsáveis.

## **Questões de revisão e aprofundamento**

1. Explique a evolução recente do conceito de Cadeia de Abastecimento e analise de que forma essa evolução alterou o papel estratégico da logística nas organizações.
2. Analise a importância da integração e da colaboração entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento para a criação de valor ao cliente final.
3. Discuta os principais riscos associados às cadeias de abastecimento globais e explique como o conceito de resiliência pode contribuir para mitigar esses riscos.
4. Explique os princípios da filosofia *Lean* aplicados à cadeia de abastecimento e discuta as suas limitações em contextos de elevada incerteza.

5. Analise o conceito de ambidestria operacional e a sua relevância para o equilíbrio entre eficiência e flexibilidade na cadeia de abastecimento.
6. Discuta o papel da sustentabilidade na cadeia de abastecimento contemporânea e explique de que forma esta pode reforçar a competitividade das organizações.

### Referências bibliográficas

Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Blome, C., & Luo, Z. (2019). Antecedents of resilient supply chains: An empirical study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(1), 8–19. <https://doi.org/10.1109/TEM.2017.2723042>

González-Benito, J., Lannelongue, G., & Queiruga, D. (2023). Sustainability and supply chain management: A review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 252, 108580. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108580>

Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535–3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>

Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 1330–1341. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>

Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12248>