

#### TIPO

RESUMO EXPANDIDO

#### ÁREA TEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO

#### TÍTULO

PROCESSO LOGÍSTICO DABBAWALA - SIMPLICIDADE E EFICIÊNCIA

**Vera Lucia Almeida (almeveralu@gmail.com)**

*Universidade Federal de Rondonia UNIR*

**Nasson Monteiro Braga Neto (nasson.neto@gmail.com)**

*Universidade Federal de Rondonia UNIR*

#### RESUMO

Essa pesquisa apresenta o modelo de trabalho praticado pelos Dabbawalas (carregadores de marmitta) no campo da logística. Contraditoriamente à presunção de que eficiência logística está subordinada à elevados investimentos em tecnologia e infra estrutura, comum em corporações de grande porte atuantes no ramo, essa classe profissional indiana tem chamado a atenção da mídia pelos excelentes resultados de um trabalho quase manual. O estudo se justifica por contribuir com reflexões acerca de uma forma alternativa de executar logística. As informações presentes nessa revisão bibliográfica foram obtidas mediante busca webiográfica, e consulta em de artigos, livros e revistas. Verificou-se que esse processo logístico é executado com poucos recursos estruturais e tecnológicos, mas de modo organizado e eficiente. A qualidade do processo foi atestada pela certificação Six Sigma e foi citado no Livro dos Recordes. Esse modelo de trabalho merece ser estudado, pois sua reprodução poderá resultar em vantagem competitiva para algumas organizações.

**Palavras-chave:** *Dabbawala*. Logística. Processo. Vantagem Competitiva.

## 1. INTRODUÇÃO

A origem das estratégias logísticas, segundo Ballou (2006) remonta os anos do império de Alexandre o Grande que "utilizava equipes e tinha a função de destruir as resistências das cidades inimigas, organizar e armazenar alimentos, equipamentos, transportes das tropas, e desenvolver novas armas de combate".

A partir dos anos 50 e 60, a satisfação dos clientes passou a ter importância para as empresas, foi então que surgiu o conceito de logística empresarial. A logística pode ser de pós- consumo e pós- vendas (LEITE, 2003).

Quando falamos em logística, é comum pensar em grandes corporações muito equipadas, com computadores e sistemas modernos que traçam e facilitam todo o processo. A logística é considerada, em muitas instituições, a principal interface de uma empresa. Bowersox e Closs (1996) afirmam que historicamente a falta de tecnologia adequada para gerar informações fez com que a "importância da informação para o desempenho da logística não [tivesse] o devido destaque".

É quase impensável que esse processo todo possa ocorrer de forma quase manual com resultados expressivos. Porém essa realidade é característica do processo logístico dos *Dabbawalas*, palavra hindu que significa carregadores de marmita.

No fim do século XIX executivos britânicos e indianos percorriam longas distâncias até seus escritórios. Um almoço caseiro era algo muito desejável e difícil e por isso, contratavam-se pessoas para buscar a comida em casa e trazê-la até o escritório. Observando essa realidade, um empresário de visão contratou jovens desempregados de aldeias e começou a oferecer serviços regulares de entrega de comida caseira. Iniciou-se o serviço *Dabbawala*.

Esse modelo de trabalho apresenta números que comprovam sua excelente eficiência, o processo de trabalho dos *Dabbawalas* tem sido observado por empresas modernas e de grande porte. Segundo a revista inglesa *The Economist* (O Economista, 2008) a margem de erro nesse processo é de 1 a cada 16 milhões de entregas.

Mesmo com o avanço tecnológico, usam apenas computador e telefone celular para anotar pedidos e manter registros de contas. Hoje o recurso mais moderno que possuem é um *website*, através dele é possível marcar uma palestra, que tem se tornado algo frequente, grandes companhias convidam-nos para falarem sobre sua grande qualidade profissional.

A revista americana *Forbes* classificou seu processo logístico como um dos mais engenhosos do mundo e após escrever sobre eles, os qualificou como merecedores da *Six*

*Sigma* (A Certificação Six Sigma é uma confirmação da capacidade de um indivíduo, no que diz respeito a determinado conjunto de competências específicas). Essa certificação é oferecida apenas pela ASC - *American Society for Quality* e o IASSC - *International association for six sigma certification*. Além disso, o modelo de trabalho dos *Dabbawalas* foi citado no *Guinness World Records*, o Livro dos Recordes.

Deste modo, esta pesquisa procurou responder ao seguinte questionamento: quais são as características, qualidades e contribuição do processo logístico *Dabbawala*?

## 2. METODOLOGIA

Essa é uma pesquisa de Revisão Bibliográfica, segundo Lakatos (1992, p.44), a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica. Os dados aqui apresentados foram coletados através de busca webiográfica, e consultas em artigos científicos, livros, e revistas.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresenta-se a seguir as características, qualidades e contribuição do processo qualidades e contribuição do processo logístico *Dabbawala*. São aproximadamente 5 cinco mil entregadores e entregam todos os dias mais de 200 mil refeições. O processo inicia no recolhimento da marmita, que é feito ou na casa do cliente, ou na casa de outra pessoa. A marmita tem que esta pronta para ser levada até as 8h30. Dependendo do percurso, os entregadores vão a pé, a distancia das entregas é de até 70 km, eles levam as marmitas em caixotes de madeira, na quantidade de até 70 marmitas, outros vão de trens ou bicicletas.

Os meios de transporte utilizados são considerados baratos e eficazes. As marmitas chegam a trocar de mãos até 4 vezes, para poder se chegar com precisão ao seu destino. A logística utilizada é motivo de estudos de grandes corporações e grandes universidades, como a Harvard Business School que em 2010, apresentou o estudo de caso: *The Dabbawala System: On-Time Delivery, Every Time* (O Sistema DABBAWALA: Entrega no prazo).

A identificação das marmitas é feita por um código composto de cores e letras simples que contém além da estação de destino, o nome do prédio e o andar do escritório. Informações suficientes para a compreensão dos entregadores que na sua maioria, são analfabetos funcionais, aproximadamente 85% deles não tem o ensino fundamental.

Uma característica fundamental aos meios de produção é a logística reversa, a área responsável pelo "fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até ao local de origem" (DIAS, 2005, P. 205). Essa etapa não é desconsiderada pelos *dabbawalas*. Uma hora após o termino da entrega, há um processo reverso, que é o recolhimento das vasilhas, que são devolvidas para o seu destino de origem, que são as casas dos fornecedores das refeições.

O salário é de 140 dólares mensais, independente do nível hierárquico na empresa, segundo o presidente da cooperativa Manish Tripathi, todos tem a mesma importância dentro da cooperativa. Há bonificação quando novos clientes são conquistados.

O tipo de liderança praticada na cooperativa é o tipo liberal. Maximiano (2000, p.344) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões". Diz ainda, que "quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento".

Nos últimos anos, por causa dessa impressionante taxa de eficiência, o trabalho dos marmiteiros de Bombaim passou a ser estudado por grandes empresas e escolas de negócios do Ocidente. O reconhecimento da competência em logística faz hoje com que os *Dabbawalas* dividam seu tempo entre as entregas de marmitas e as palestras. Nesses eventos, eles apresentam os fundamentos de seu processo a plateias formadas por empresas como Coca-Cola, Siemens e Daimler-Benz e dão aulas a alunos de universidades como Harvard, Michigan e Stanford. (REVISTA EXAME, Ed. 925, 2008)

Há apenas três níveis hierárquicos na cooperativa. os entregadores; os coordenadores, que cuidam da distribuição das encomendas nos trens; e o pessoal do apoio administrativo.

O sucesso de uma empresa está relacionada ao cumprimento de sua missão. Chiavenato define a importância da missão nos seguintes termos,

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (CHIAVENATO, 2005, p.63).

A missão da empresa se estendeu até os cooperados, que acabaram transformando a em sua filosofia, para os *Dabbawalas* “Levar comida a alguém é o mesmo que servir a Deus”.

#### 4. CONCLUSÃO

O resultado da pesquisa evidencia que a cooperativa em questão, tem um sistema de trabalho, simples e extremamente eficaz, que ao baixo custo de manutenção tem resultados satisfatórios e que despertaram a curiosidade e a necessidade de estudo por parte de grandes universidades, como a Harvard e grandes corporações mundo afora, conhecidas por investir milhões em tecnologia de ponta, e, no entanto não conseguiram atingir a eficiência que esse processo considerado tão simples e com custo baixo conseguiu.

A qualidade do trabalho e resultados alcançados e mantidos pelos *Dabbawalas*, se deve grande parte ao esforço coletivo e a filosofia existente entre os cooperados. A outra parte se deve em como a cooperativa é gerida, mesmo não tendo quase nenhum estudo, a confiança e comprometimento e estilo de liderança voltado para o estilo liberal (que é onde o funcionário tem liberdade acerca das decisões e solução de problemas). Mostra que grandes resultados independem de tecnologia e passam a dependerem apenas de comprometimento, disciplina e o mais importante: valores respeitados e praticados todos os dias.

#### REFERÊNCIAS

ANTUNES, Luciene. "**Servir aos clientes é como servir a Deus**", virtual, 22 de Agosto, 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/servir-aos-clientes-e-como-servir-a-deus-m0166534>>. Acesso em 16 de abril de 2016.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: Logística Empresarial**, Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. – **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DIAS, João Carlos Quaresma - **Logística global e macro logística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO**/4 ed. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**, São Paulo, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,

MOORE, Karl. **An Important Lesson from India**, virtual, may 24, 2011. Disponível em:<<http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/05/24/the-best-way-to-innovation-an-important-lesson-from-indi/#7dcef1b34fbf>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

**THE DABBAWALA – SIX SIGMA SHARING**, virtual, disponível em:<<http://www.themarkofaleader.com/the-dabbawala-six-sigma-sharing/>>. Acesso em 06 de maio de 2016.

**SIGNIFICADO DO CERTIFICADO SIGMA**, virtual, disponível em:<<http://eadsigma.com.br/por-que-lean-six-sigma/>>. Acesso em 18 de maio de 2016.