

PROCESSO LOGÍSTICO DABBAWALA: SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA

Aline Rondon Silva
Luma Damon de Melo Oliveira
Taiana dos Santos Carvalho
Vera Lúcia de Almeida

RESUMO

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. A revista americana Forbes classificou seu processo logístico como um dos mais engenhosos do mundo. São aproximadamente 5 cinco mil entregadores e entregam todos os dias mais de 200 mil refeições. A logística utilizada é motivo de estudos de grandes corporações e grandes universidades, como a Harvard Business School. A margem de erro nesse processo é de 1 a cada 16 milhões de entregas. Hoje o recurso mais moderno que possuem é um website. O resultado da pesquisa evidencia que a cooperativa em questão, tem um sistema de trabalho, simples, sustentável e extremamente eficaz, que ao baixo custo de manutenção tem resultados satisfatórios.

Palavras chave: Serviço; Logística; sustentabilidade; Comida.

ABSTRACT

This logistical process is executed with few structural and technological resources, but in an organized and efficient way. The quality of the process was attested by Six Sigma certification and was quoted in the Book of Records. Forbes magazine has classified its logistic process as one of the most ingenious in the world. There are approximately five thousand deliverers and deliver more than 200 thousand meals every day. The logistics used are the subject of studies of large corporations and large universities, such as Harvard Business School. The margin of error in this case is 1 in 16 million deliveries. Today the most modern feature they have is a website. The result of the research shows that the cooperative in question has a simple, sustainable and extremely efficient work system; at low maintenance cost has satisfactory results.

Keywords: Service; Logistics; sustainability; Food.

INTRODUÇÃO

Todos os dias úteis em Mumbai, a maior metrópole da Índia, onde vive cerca de 13 milhões de habitantes (20 milhões, se considerarmos as cidades que compõem a Grande Mumbai), um grupo de 5.000 homens entrega refeições feitas em casa para os moradores da periferia, que trabalham nos escritórios da região central. O serviço de entrega dessas refeições é executado por homens semianalfabetos, pois devido às origens e castas a que pertencem, não têm acesso ao sistema educacional formal. São homens que obrigatoriamente vestem-se de chapéus e túnicas brancas, uniformes obrigatórios, fazendo referência à limpeza ligada ao transporte de alimentação (BALDUCCI 2009).

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 (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

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". 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 (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

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 Da Dabbawalas foi citado no Guinness World Records, o Livro dos Recordes. (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

Deste modo, esta pesquisa procurou responder quais são as características, qualidades e contribuição do processo logístico Dabbawala.

REFERENCIAL TEÓRICO

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). De acordo com Moraes (2004, p.91) Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

A logística é o conjunto de atividades que tem por fim a colocação, com um custo mínimo, de uma quantidade de produto no local e no momento em que existe procura. A logística abarca, pois, todas as operações que condicionam o movimento dos produtos, tais como: localização das fábricas e entrepostos, abastecimentos, gestão física de produtos em curso de fabricação, embalagem, formação e gestão de estoques, manutenção e preparação das encomendas, transportes e circuitos de entregas.” (Association Française des Logisticiens d'Entreprises subscrita por Tixier et al).

Segundo Maximiano (2000, p 115), eficiência é realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos.

Martins (2005, p.18) também destaca a “economia solidária”, cuja principal característica é a de que grupos, mesmo organizados dentro da

economia capitalista, busquem, a partir da sua lógica de funcionamento, diferenciar-se através da distribuição equitativa dos lucros, custos e trabalho.

A logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, legal, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2003).

Para Schein (2009), a cultura inicia-se quando os líderes impõem seus valores e premissas a um grupo. Se bem-sucedida, pode-se dizer que tais valores serão mantidos dentro da organização como parte de sua cultura. O autor coloca a relação próxima e dependente entre cultura e liderança em uma organização, argumentando que os líderes têm o papel de “criar e gerenciar cultura”, apesar de aqui se entender que a cultura é mais do que o produto do que foi imposto pela gestão, mas o que sobra de real no âmbito das sociabilidades, diferente do prescrito pela organização (Dejours, 2004).

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) definem motivação para o trabalho como as forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo, inicialmente foi realizada revisão literária de artigos, livros, sites e revistas eletrônicas. Apresenta-se a seguir as características, qualidades e contribuição do processo logístico Dabbawala (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

Figura 1 Dabbawalas



Fonte: all India Travel Info, acessado em 01/10/2017 às 3h 18min.

São aproximadamente 5 cinco mil entregadores (figura 1) 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 estar pronta para ser levada até as 8h30. Dependendo do percurso, os entregadores vão a pé, a distância das entregas é de até 70 km, eles levam as marmitas em caixotes de madeira, na quantidade de até 70 marmitas, outros vão de trem ou bicicletas. Os meios de transporte utilizados são considerados baratos e eficazes. Figura 2.

Figura 2 (A) Meios de entrega Trem (B) Meios de entrega a pé



Fonte (A) BBC Série Grandes Ideias, 2017(A).

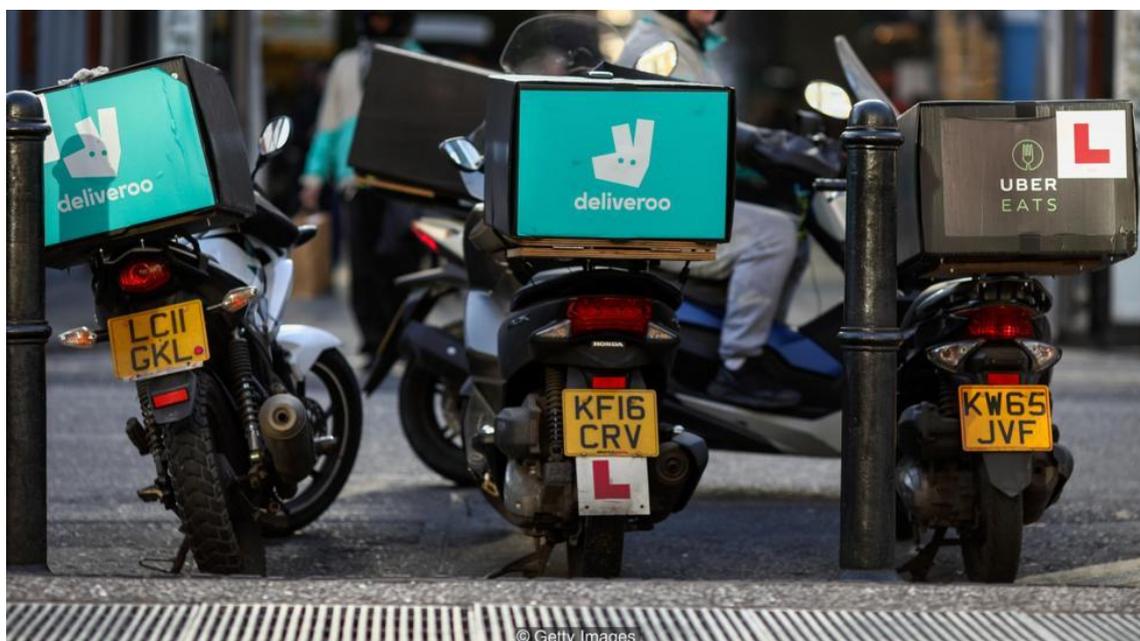
Fonte (B) <http://www.themarkofaleader.com/the-dabbawala-six-sigma-sharing/>

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). (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos últimos anos, as empresas de entrega de comida como Deliveroo e Uber Eats (figura 3), fizeram com que os alimentos especialmente preparados trazidos à sua mesa parecessem o alto do luxo baseado em aplicativos. Iniciantes similares também estão ganhando popularidade na Índia. Mas dabbawalas tem feito isso por 125 anos - e os recém-chegados têm muito a aprender (BBC, 2017).

Figura 3 Meio de entrega da DELIVEROO E UBER EATS



Fonte: BBC Série Grandes Ideias, 2017.

Entrega de alimentos 2.0 na Índia vai para dabbawalas em tecnologia - Pankaj Jain, 500 Start Ups. O co-fundador e CEO Mohit Kumar diz que

contataram os dabbawalas para obter algumas dicas quando se expandiram para Mumbai há um ano. A empresa também se inscreveu em cerca de 200 dabbawalas para trabalhar a tempo parcial depois de terminar suas entregas à hora do almoço. Uma das lições que Runnr aprendeu foi como navegar em Mumbai.

A forma como o Google Maps divide a cidade em bairros não leva em conta o tráfego, mas anos de experiência ensinaram os dabbawalas onde estavam os estrangulamentos. "Nenhum outro sistema possui esse nível de dados para cada localidade", diz Kumar. "Isso realmente nos ajudou a reduzir nossos prazos de entrega". Além de seu serviço on-demand, o Runnr agora está experimentando entregas regulares para o almoço em grandes escritórios em Bangalore - colocando-o em concorrência mais direta com os dabbawalas (BBC, 2017) como visto na figura 3.

A identificação das marmitas é feita por um código desenvolvido pelos dabbawalas, composto de cores e letras simples. Figura 4.

Figura 4 Simbologia desenvolvida e utilizada pelos Dabbawalas



Fonte: <https://signalvnoise.com/posts/2882-the-incredible-delivery-system-of-indias-dabbawallahs/> Acesso em 30/09/2017 as 1h 38min.

As dabbas (marmitas) 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. Figura 5.

Figura 5 Simbologia das dabbas (marmitas)



Fonte: <https://signalvnoise.com/posts/2882-the-incredible-delivery-system-of-indias-dabbawallahs/> Acesso em 30/09/2017 às 1h 38min.
Tradução (Autores)

A simbologia é eficiente, pois é compreendida por todos os cooperados e é um dos fatores de contribuição para a eficiência dos dabbawallas.

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 dabbawallas. 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 (ALMEIDA. BRAGA, 2016)

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 (ALMEIDA. BRAGA, 2016).

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". (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" (ALMEIDA; BRAGA, 2016).

A logística dabbawala aplicada a uma comunidade que não carrega os mesmos valores culturais e religiosos, dificilmente teria sucesso sem adaptações, pois a base da logística deles é a sua

crença, o respeito ao cliente e a ligação Divina. Para Manish Tripathi (presidente da Cooperativa dabbawalas), “consideramos nossos clientes deuses porque eles usam de nosso serviço. Se os clientes não solicitassem nossas marmitas, nosso pessoal, os dabbawalas, que são analfabetos, eles não conseguiriam nenhum tipo de serviço de escritório ou coisa similar. Porque eles não sabem ler e escrever. Os clientes que atendemos são vistos como deus. Com esse trabalho nossos membros podem ajudar suas famílias e sua comunidade, pela educação, pelos doentes. Com este trabalho você ganha dinheiro e serve Deus e as pessoas. Isso é a dita fé em Deus. Você encontra a satisfação humana, satisfação pessoal. Desta forma, todo mundo está feliz e Varkari Sampradaya⁵ está feliz. Você respeita os outros e é respeitado. Você serve seres humanos. Você faz um bom trabalho. Você doa comida, então Deus estará satisfeito com você.” (MUMBAI DABBAWALAS, 2017). (Tradução: autores).

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

CONCLUSÃO

O resultado da pesquisa evidencia que a cooperativa em questão, tem um sistema de trabalho, simples, sustentável 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 corporações e 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 estudo, a confiança, sabedoria, 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 BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Vera Lúcia; BRAGA, Nasson Monteiro Neto. Processo Logístico Dabbawalla Simplicidade E Eficiência. Disponível em <http://www.enepa.unir.br/uploads/26252423/enepaii/enepa/html/web/pdf/pr-71-119-1-PB_ResExp.pdf>. Acesso em 28/09/2017.

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.

BALDUCCI , Maricê Léo Sartori. Dabbawalas de Bombaim: um complexo sistema logístico executado sem tecnologia, com simplicidade e que resulta em eficiência. São Paulo, Today Logistics & Supply Chain, Edição 35, 2009.

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.

DEJOURS, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. Revista produção, 14 (3) 27-34.

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

Disponível em: <<http://www.themarkofaleader.com/the-dabbawala-six-sigma-sharing/>> Acessado em 22/09/2017.

Disponível em: <http://www.bbc.com/future/story/20170114-the-125-year-old-network-that-eeps-mumbai-going>. Acessado em 30/08/2017.

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. Metodologia Do Trabalho Científico /4 ed. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

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

LEITE, P. R. - “Logística reversa meio ambiente e competitividade”, Prentice Hall, São Paulo (2003).

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

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MEET THE DABBAWALAS OF MUMBAI (ENCONTRE AS DABBAWALAS DE MUMBAI) Disponível em: <<http://www.allindiatravelinfo.com/india-day-tours/day-tour-dabbawala.html>>. Acessado em 02/10/2017.

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-india/#7dcef1b34fbf>>. Acesso em 16/09/2017.

MORAES, Anna Maris Pereira. Introdução à Administração. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MUMBAI DABBAWALA. Disponível em: < <http://www.dabewale.com/> > Acessado em 01/10/2017.

SIGNIFICADO DO CERTIFICADO SIGMA, virtual, disponível em: <<http://eadsigma.com.br/por-que-lean-six-sigma/>>. Acesso 02/09/2017.

SCHERMERHORN Jr., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. (1999). Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

SCHEIN, E. H. (2009). CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA. São Paulo: Atlas.

THE DABBAWALA – SIX SIGMA SHARING, virtual, disponível em: <<http://www.themarkofaleader.com/the-dabbawala-six-sigma-sharing/>>. Acesso em 06/09/2017.