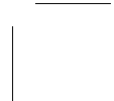
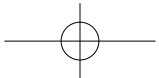
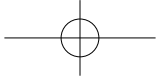




**DRUCKER**  
**100**

100 ANOS - 100 LIÇÕES





The page features four registration marks, each consisting of a small circle with a crosshair, positioned at the top, bottom, left, and right center of the page. There are also short horizontal and vertical lines at the corners, likely for alignment or printing purposes.

# **DRUCKER**

# **100**

100 ANOS – 100 LIÇÕES



Madiamundomarketing  
Rua Padre João Manuel, 755 – 13º andar, conjunto 132.  
01411 – 001 – São Paulo – SP  
Tel: (11) 3065-6464  
[www.madiamundomarketing.com.br](http://www.madiamundomarketing.com.br)  
e-mail: [madia@madiamundomarketing.com.br](mailto:madia@madiamundomarketing.com.br)

Todos os direitos reservados, não poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Arte da Capa e Diagramação: André Gava / Celso Bove



Este livro foi impresso e acabado por PromoPress





## **NOTA TÉCNICA**

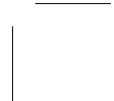
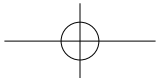
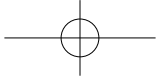
Este projeto - DRUCKER 100, 100 ANOS - 100 LIÇÕES - tem como objetivo único e exclusivo, reverenciar, disseminando, as inestimáveis contribuições oferecidas pelo querido MESTRE à humanidade, mediante multiplicação das empresas administradas sob a ótica do mercado, e comprometidos com a eficácia.

Assim, trata-se de EDIÇÃO ÚNICA e FORA DO COMÉRCIO. Nenhum de seus exemplares pode ser vendido sob qualquer forma, pretexto ou meio.

O acesso aos mesmos é exclusivo dos Amigos, Clientes e Ex-Clientes do MADIAMUNDOMARKETING e dos alunos da MADIA MARKETING SCHOOL.

**MADIA MARKETING SCHOOL**  
**MADIAMUNDOMARKETING**



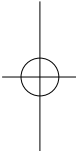




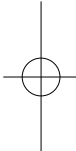
**QUERIDOS AMIGOS,**

**Se vivo fosse, DRUCKER completaria em 2010,  
100 anos.**

**DRUCKER VIVE!  
VIVA PETER FERDINAND DRUCKER**

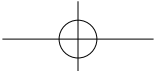


Descobrimos o verdadeiro MARKETING com ele, PETER DRUCKER. Quando lemos, pela primeira vez, o antológico THE PRACTICE OF MANAGEMENT, no Brasil, PRÁTICA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, onde o querido Mestre eleva o MARKETING a condição de IDEOLOGIA EMPRESARIAL, a IDEOLOGIA DA EMPRESA MODERNA, sinônimo perfeito e completo do que é ADMINISTRAÇÃO MODERNA.



Lemos todos os seus livros; alguns de nós, repetidas vezes. Refletimos sobre suas ideias e propostas. E a maioria das contribuições que temos dado ao marketing decorrem da motivação e estímulos que DRUCKER fez brotar, dentro de nós.

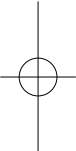
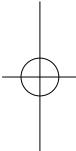
Este MADIAMUNDOMARKETING segue, em todas as recomendações que dá para seus clientes, assim como a MADIA MARKETING SCHOOL em todos os cursos sob sua responsabilidade, o pensamento central, único e definitivo de DRUCKER: MARKETING É A ATIVIDADE COMUM A TODAS AS EMPRESAS. PORQUE O OBJETIVO COMUM A TODAS ELAS É CONQUISTARE





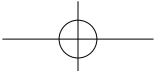
PRESERVAR CLIENTES. E CRESCER NELES, COM ELES E ATRAVÉS DELES.

No correr de 2004/2005, realizamos mais de 50 palestras homenageando o Grande Mestre que já manifestava os primeiros sinais da doença que o levou, na sexta-feira, 11 de novembro de 2005, em CLAREMONT, CALIFORNIA, EUA - exatos 8 dias antes de completar 96 anos - e os primeiros 50 ANOS DO MARKETING MODERNO, na medida em que o MARKETING tal como o entendemos hoje, e como é praticado nas empresas mais avançadas do mundo, nasceu em 1954, nas páginas do livro mencionado. Nessas palestras, onde procurávamos realizar uma síntese desses primeiros 50 anos, o título era sempre o mesmo: SER UMA MARCA, O SENTIDO DA VIDA: DE PESSOAS, E DE EMPRESAS.



Para todos nós que o amávamos, DRUCKER permanecerá para sempre em nossos corações. Uma MARCA DE QUALIDADE que sempre lembraremos com gratidão e reconhecimento. Talvez, um dos melhores exemplos do que escreveu o poeta inglês JOHN KEATS, ao falar sobre a beleza: "A thing of beauty is a joy forever".

Assim, e para a merecida ainda que singela homenagem diante da grandiosidade de sua obra e contribuições para a sociedade moderna, selecionamos 100 de seus milhares de magistrais ensinamentos, e aqui apresentados segundo nosso entendimento e leitura.





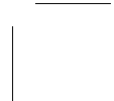
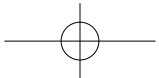
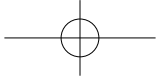


A ele, e para sempre, nosso mais emocionado  
agradecimento.

**MADIAMUNDOMARKETING**  
**The World Marketing Place**

**PETER DRUCKER**  
**é o patrono da**  
**ACADEMIA BRASILEIRA DE MARKETING**

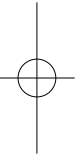







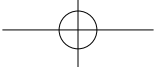
## INTRODUÇÃO

PETER DRUCKER se descobriu, desde cedo, UM CIRCUNSTANTE, conforme explica: “Os circunstantes não têm história própria. Embora possam estar no palco, não fazem parte da peça. Não pertencem sequer a plateia. O êxito do espetáculo e de cada ator depende do público, enquanto as reações de um circunstante não têm efeito algum, exceto sobre ele mesmo. Porém, nos bastidores, é testemunha das coisas que nem atores e nem a plateia perceberam. Sua perspectiva é diferente, seu ângulo de visão exclusivo. UM CIRCUNSTANTE REFLETE, NÃO COMO UM ESPELHO, MAS SIM COMO UM PRISMA, POIS NO REFLETIR ELE REFRATA O SEU TESTEMUNHO”.



De verdade, mesmo, se descobriu UM CIRCUNSTANTE, no dia 11 de novembro de 1923 - viria a morrer exatos 82 anos depois -, quando foi escolhido para liderar todo o desfile do DIA DA REPÚBLICA DA ÁUSTRIA, em VIENA, a data mais importante do país e a frente de milhares de estudantes e soldados. Depois de alguns quarteirões cumprindo sua missão decidiu passar a bandeira para outro de seus companheiros porque, e definitivamente, recusava-se a marchar com a tropa, com a multidão; queria seguir seu próprio caminho, não queria nem conduzir e muito menos ser conduzido. Quando se deu conta da sua condição de CIRCUNSTANTE, se lembrou de outros episódios de sua infância onde já manifestara semelhante comportamento.





Em seus registros e manifestações, muito pouco sobre seus pais, ADOLPH DRUCKER, um funcionário público qualificado, e CAROLINE DRUCKER, uma física de formação e profissão. Sua família pertencia a elite intelectual e política de VIENA, e sua casa era frequentada duas ou três vezes por semana pelo mais importante grupo de artistas, intelectuais, médicos, advogados, psicólogos da cidade. DRUCKER ignorava e se aborrecia com essas pessoas.

Mas, era apaixonado por sua avó, BERTHA BOND. “Uma velhinha boba”, como ela mesmo se intitulava, todas as vezes que precisava de alguma coisa, ou queria passar a perna em alguém. Segundo DRUCKER, “VOVÓ BERTHA não era brilhante. Era simples e direta. Tinha os olhos abertos para tudo. Possuía sabedoria ao invés de sofisticação, sagacidade ou inteligência”.

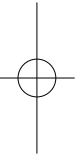
BERTHA BOND foi aluna de piano de CLARA SCHUMANN, tocou para BRAHMS, e no final de sua curta carreira como pianista foi regida por GUSTAV MAHLER. Produziu dezenas e dezenas de frases memoráveis, como, “Meninas, vistam sempre lingerie limpa quando saírem. Nunca se sabe o que vai acontecer”, para horror de seus filhos e netos.

Na infância e juventude de DRUCKER, as pessoas que mais acompanharam suas recordações e o influenciaram, até o final de sua vida, foram duas professoras - DONA ELSA e DONA SOPHY -, um casal amigo - HEMME e GENIA (Dr. HERMANN e EUGENIA




SCHWARZWALD], e um outro casal de artistas - CONDE TRAUN-TRAUNECK e MARIA MUELLER.

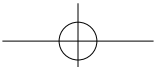
Segundo DRUCKER, as professoras “me fizeram ver que é possível ensinar e aprender mantendo um alto padrão de qualidade, um interesse inabalável e constante”. HEMME foi quem o praticamente expulsou de VIENA dizendo, “Quando se decide partir, parte-se. Não se fica fazendo visitinhas de despedida. Dê um beijo de adeus em GENIA, levante-se e vá para casa arrumar a mala. O trem para Londres parte amanhã ao meio dia e você estará nele”. E o casal de artistas, que manifestava-se pública e permanentemente contra o nazismo, e que acabou se suicidando quando HITLER e seus seguidores ingressaram em VIENA.

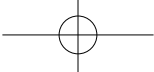


DRUCKER casou-se em 1934 com DORIS SCHMITZ, com quem teve 4 filhos, e que lhes deram 6 netos. Antes de conhecer DORIS trabalhou como repórter num jornal de FRANKFURT (ALEMANHA), enquanto tornava-se Doutor em Direito Público e Internacional pela FRANKFURT UNIVERSITY (1931). Depois foi para LONDRES trabalhar num banco comercial. Já casado imigrou para os EUA tornando-se correspondente de várias publicações europeias.

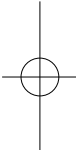


Em 1939 publica seu primeiro livro, “THE END OF ECONOMIC MAN: THE ORIGINS OF TOTALITARISM”, caindo nas graças de CHURCHILL e no ódio dos nazistas, e no outono de 1943 recebe um telefonema de PAUL

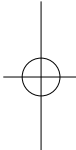




GARRETT, RP da GENERAL MOTORS, e falando em nome do homem que mudou a história da companhia, ALFRED SLOAN JR., convidando DRUCKER para conhecer os novos métodos e princípios administrativos que adotara, de uma empresa que renasceu a partir do mercado, sob a ótica do marketing. Uma empresa, a primeira empresa do mundo moderno, a se destruir e reconstruir DE FORA PARA DENTRO. Lastreado nessa experiência que durou dois anos, e em tudo o mais que viu nos anos seguintes, publica em 1954 o histórico livro THE PRACTICE OF MANAGEMENT, que estabelece as bases da ADMINISTRAÇÃO MODERNA, e eleva o MARKETING a condição de IDEOLOGIA EMPRESARIAL: A IDEOLOGIA A SER ADOTADA E PRATICADA PELAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO MUNDO DAÍ PARA FRENTE - na recomendação dele, PETER DRUCKER.



Tudo o mais é história, milhares e milhares de empresas que cresceram e prosperaram à luz de seus inestimáveis e fundamentais ensinamentos. Ensinamentos esses que procuramos sintetizar em 100 LIÇÕES, nesta pequena e emocionada homenagem. DRUCKER 100, 100 ANOS - LIÇÕES 100.

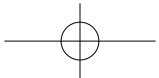
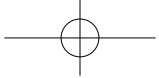




# **DRUCKER** **100**

100 ANOS - 100 LIÇÕES







# 1

Não sou especialista em Brasil, mas uma coisa me sinto a vontade para dizer:

“Não creiam que mão de obra barata ainda seja uma vantagem.”

# 2

Um bom líder faz com que homens comuns façam coisas incomuns.

# 3

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

# 4

Acredito que poucas pessoas consigam desempenhar com excelência três importantes tarefas ao mesmo tempo. Mozart foi uma delas. Ele era capaz, ao que parece, de trabalhar em várias composições ao mesmo tempo, todas elas obras-primas. Ele é a única exceção de que se tem conhecimento. Os outros compositores criativos de primeira linha – por exemplo, Bach, Händel, Haydn ou Verdi – compunham uma obra por vez. Eles não começavam a seguinte até que tivesse parado de trabalhar nela por um tempo e a guardado na gaveta. Os executivos dificilmente podem supor que são “Mozarts executivos”.

# 5

Nenhuma empresa é melhor do que o seu principal executivo permite.

# 6

Resultados decorrem do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. Solução de problemas só restaura a normalidade. Oportunidades significam explorar novos caminhos.



20 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 7

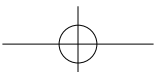
Todas as inovações eficazes são  
surpreendentemente simples.  
Na verdade, maior elogio que uma inovação pode  
receber é alguém comentar: mas isso é tão óbvio.  
Por que não pensei nisso antes?



# 8



Existe o risco que você não pode jamais correr; e  
existe o risco que você não pode deixar de correr.



# 9

De que adianta investir uma fortuna para trazer para o centro da cidade corpos pesando 80 quilos, se tudo que vocês querem são seus cérebros, e que pesam 3,8 quilos?

# 10

A pesquisa de mercado só deve ser usada para pesquisar o que já está no mercado, não para o que se pretende lançar ou na busca de possíveis novos produtos. O cliente é conservador e só sabe opinar sobre o que já existe.

22 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 11

Há anos venho lendo os discursos de agradecimentos feitos pelos que ganham o Prêmio Nobel. Quase sempre ouve-se eles dizerem "O que me levou ao trabalho que me possibilitou esta conquista foi uma observação ao acaso feita por um professor que me disse:

Por que você não tenta algo em que os resultados realmente façam a diferença?"

# 12

Como gerente você é pago para se sentir desconfortável. Se você está confortável, é sinal seguro que está fazendo as coisas irrelevantes.

# 13

O abandono é a ação correta se um produto, serviço, mercado ou processo 'ainda tiver alguns bons anos de vida'. São esses produtos, serviços ou processos agonizantes que sempre requerem mais cuidados e maiores esforços. Ocupam as pessoas mais produtivas e capazes. E também quase sempre nós superestimamos a quantidade de 'vida' que ainda há no velho produto, serviço, mercado ou processo. Normalmente não estão agonizantes, mas sim mortos. E como nos ensina a medicina, 'Não há nada tão difícil e dispendioso nem tão inútil, quanto tentar impedir que um cadáver cheire mal'.

# 14

Eficácia é fazer certo as coisas certas; já, eficiência, é fazer certo todas as coisas.

24 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 15

Sessenta por cento de todos os problemas administrativos são causados por comunicação ineficaz.

# 16

Vou fingir que entendo a economia atual dos EUA onde prevalece e não é contestada uma ganância desmedida dos executivos. Constato, perplexo, bônus de US\$ 20 milhões ou mais serem pagos - obscenos e socialmente destrutivos - para executivos cujo grande feito foi o de terem demitido mais de 100 mil empregados.



# 17

Aos elefantes custa muito adaptar-se; já as baratas sobrevivem a tudo.

# 18

Da mesma forma, produtos, serviços, mercados e processos devem ser desativados se o único argumento que os sustentam é o clássico, “mas já está totalmente amortizado”. Tratar ativos como totalmente amortizados têm seu lugar na contabilidade fiscal, mas em nenhum outro lugar. Para fins gerenciais, não há ativos sem custos. A pergunta não é “quanto eles custaram?”, e sim, “o que e quanto são capazes de produzir?” E ativos que não mais produzem só o são em termos contábeis, porque, de verdade, não são mesmo é nada, muito menos, ativos.

# 19

A primeira grande manifestação de uma nova realidade acontecerá por volta de 2010, quando os bebês do 'baby boom', que se iniciou em 1948, atingirem a idade da aposentadoria. Esses bebês constituem o primeiro grupo da história que em sua maioria não foi buscar seu sustento em trabalhos braçais e sim no trabalho do conhecimento. Assim, também constituem o primeiro grupo da história que, depois de 30 ou 40 anos de trabalho em tempo integral, não está desgastado fisicamente por trabalho duro e braçal e sim perfeitamente capazes para continuar trabalhando, física e mentalmente.

# 20

## O QUE FAZ UM ADMINISTRADOR:

1. UM ADMINISTRADOR DEFINE OBJETIVOS – Depois estabelece as metas dentro de cada um dos objetivos. E, finalmente, orienta na escolha dos caminhos para a consecução desses objetivos, procurando motivar e esclarecer todas as pessoas responsáveis pelos resultados;
2. UM ADMINISTRADOR ORGANIZA – Analisa as atividades, decisões e relações necessárias; classifica o trabalho; divide o trabalho em tarefas passíveis de gerenciamento; agrupa unidades e tarefas em uma estrutura organizada; escolhe as pessoas responsáveis pelo gerenciamento das unidades, e pela realização das tarefas;
3. UM ADMINISTRADOR MOTIVA PESSOAS – Escala o time e define estratégias e táticas; gerencia mecanismos de reconhecimento emocional e financeiro; e através de comunicação de mão dupla estabelece um diálogo esclarecedor;
4. UM ADMINISTRADOR MEDE – Estabelece métricas de conhecimento e domínio de todos os envolvidos; analisa, avalia e interpreta o desempenho coletivo e os individuais; e de maneira objetivo, sincera e exemplar, divulga democraticamente esses desempenhos;
5. UM ADMINISTRADOR FORMA E DESENVOLVE PESSOAS – Todos sobre seu comando, e principalmente, a si próprio.



28 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 21

Todos concordam que o aprendizado é uma jornada pela vida e sempre aberta e receptiva às mudanças.

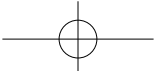
E o maior dos desafios, como conseguir que as pessoas entendam isso e coloquem em prática.



# 22



O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.



# 23

Para o autoconhecimento, e melhor conhecimento das pessoas chaves da equipe, DRUCKER recomenda 5 perguntas:

1. Quem eu sou?
2. Quais são meus pontos fortes?
3. Como eu trabalho?
4. Qual é meu lugar?
5. Qual é minha contribuição?

Para repassar e reforçar os deveres da unidade que comanda, outras 5 perguntas:

1. Qual é sua missão?
2. Quais são seus recursos?
3. Como funciona?
4. Qual a função do líder naquela unidade específica?
5. Quais as funções das pessoas chaves da equipe?

30 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 24

Cada vez mais os colaboradores das organizações são cada vez menos empregados, e cada vez mais parceiros, e por definição de parceria subentende-se igualdade no relacionamento. Objetivamente, a eles não se dão ordens; o desafio dos líderes, ou maestro, é persuadi-los.

# 25

Sabemos, há no mínimo 50 anos, que o dinheiro por si só não motiva o desempenho, mas sua insuficiência desmotiva. Aquilo que motiva, em especial os trabalhadores do conhecimento, é o mesmo que motiva os voluntários, que sempre precisam obter mais satisfação com seu trabalho do que os trabalhadores remunerados, pois nada recebem. Eles precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver resultados.

# 26

O relacionamento entre chefes e subordinados é hoje muito mais parecido com o existente entre o maestro de uma orquestra e seus músicos, do que com o relacionamento convencional que ainda prevalece na maioria das empresas onde a subordinação é decorrente de uma mera posição num organograma. Como o maestro, o superior numa organização que emprega trabalhadores do conhecimento em geral não pode realizar o trabalho do suposto subordinado, da mesma forma como o maestro não pode tocar tuba. O trabalhador do conhecimento depende do superior para a orientação, isto é, quais são os padrões, valores, o desempenho e os resultados esperados.

# 27

É um absurdo falar-se no fim da hierarquia; é preciso sempre haver alguém que tome a decisão final. A sobrevivência de todos depende de um comando claro e esclarecido. Se o navio estiver afundando o capitão não convoca uma reunião, ele dá uma ordem.

# 28

O MARKETING é a função única da empresa. É tão essencial que não basta ter um grande departamento e entregar a ele todos os assuntos do mercado. O marketing compreende todo o negócio. É o negócio inteiro olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, sob a ótica do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade com o marketing, devem penetrar e permanecer presentes em todos os setores da empresa.



# 29

## SACRAMENTOS DO MARKETING:

1. Nem os resultados, nem os recursos existem dentro da empresa. Ambos estão localizados fora;
2. Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução dos problemas;
3. Para produzirem resultados, os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas;
4. Resultados econômicos são conquistados somente pela liderança e não apenas pela competência;
5. Qualquer posição de liderança é transitória e provavelmente de curta duração;
6. O que existe está se tornando velho;
7. O que existe tem probabilidade de ser distribuído de forma errada;
8. A concentração representa a chave para resultados econômicos reais.



34 – DRUCKER 100 anos – 100 lições

# 30

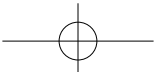
Uma empresa só inovou, de verdade, quando o cliente reconheceu, valorizou, e se dispôs a pagar.



# 31



O ponto de partida para qualquer empresa jamais pode ser seus próprios produtos ou serviços e nem mesmo o mercado que conhece. A informação relevante e de qualidade se origina, sempre, no que os clientes reconhecem valor. O cliente nunca compra aquilo que a empresa diz vender. O que é valor para o cliente é sempre algo muito diferente do que é valor ou qualidade para a empresa. E isso vale para qualquer tipo de empresa, inclusive universidades, hospitais, e até mesmo religiões.



# 32

A melhor forma de um executivo obter informações relevantes, genuínas, e significativas sobre o negócio, é ir, lá fora, buscar. Não importa se os relatórios estão bons e nem o quanto é aceitável a teoria econômica ou financeira que os dão sustentação; Nada supera ou substitui a observação direta e pessoal.

# 33

Uma observação muito antiga diz que poucas coisas melhoram mais o desempenho de um médico do que ser paciente de um hospital por duas semanas.

Pesquisas de mercado, discussões em grupo e outras metodologias assemelhadas têm muito valor.

Mas focalizam os produtos da empresa e nunca aquilo que verdadeiramente o cliente compra e em que está interessado. Somente sendo um cliente, um vendedor, um paciente é que a pessoa pode obter informações verdadeiras a respeito do mundo, do mercado e da vida.

# 34

O conhecimento era bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público ligado ao verbo fazer.

# 35

Se você tem dificuldade em estabelecer suas prioridades em relação ao seu futuro, recorra a amigos e companheiros de trabalho que o conhecem e sabem seu potencial e características. Eles irão ajudá-lo a eleger o que verdadeiramente é prioritário, e o que é complementar. Se preferir, recorra aos aconselhamentos profissionais de um coach. Até porque, se você não definir claramente suas prioridades, alocará tempo precioso e escasso com outras providências, talvez mais divertidas, mas sem a menor importância.

# 36

Ensinar as PRÁTICAS DO MARKETING, assim como nas Corporações de Ofício, na Medicina, no Direito, e como a própria palavra diz, é passar para os alunos as práticas que estão sendo colocadas em prática; de preferência, ministrada pelos que as praticam. Os fundamentos de qualquer especialização brotam das práticas do dia a dia, e jamais dos bancos acadêmicos.

# 37

A teoria da Informação nos diz, e a vida nos ensina que cada retransmissor dobra o ruído e corta a mensagem pela metade.

# 38

## OS MANDAMENTOS DO MARKETING:

- 1 - O que as pessoas nas empresas imaginam conhecer sobre o cliente e o mercado é mais provável estar errado do que certo;
- 2 - O que um cliente compra raramente é o que uma empresa pensa estar lhe vendendo;
- 3 - E, por decorrência, os produtos e serviços que a empresa define como concorrentes não o são necessariamente;
- 4 - Aquilo que a empresa imagina ser o aspecto mais importante de um produto, via de regra, não tem o menor significado para o cliente;
- 5 - A racionalidade dos clientes é sempre diferente da racionalidade das empresas fabricantes, ainda que na aparência possam se assemelhar;
- 6 - Nenhum produto ou empresa isoladamente tem a menor importância para o mercado;
- 7 - O cliente não é quem compra; é quem toma a decisão de comprar.

# 39

A gerência eficaz e de qualidade acredita que nem a tecnologia, nem seu uso final são bases para a política gerencial, mas sim limitações. As bases devem ser valores do cliente e suas decisões sobre o que pretende fazer com o seu tempo e com o seu dinheiro. É com elas que a política e a estratégia gerenciais terão que começar.

# 40

A filosofia é a rainha das ciências, mas ainda prefiro um urologista para remover pedra dos rins.

40 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 41

Não se pode gerenciar as mudanças, somente estar a sua frente.

# 42

O desempenho econômico é a primeira responsabilidade social de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro depois de um determinado tempo é socialmente irresponsável, desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele, a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade: nem ser uma boa empregadora, nem ser uma boa cidadã, nem mesmo ser uma boa vizinha.



# 43

O protótipo da organização moderna é a orquestra sinfônica. Cada um dos seus 200 músicos é um especialista de alto nível. Contudo, sozinha a tuba não faz a música: só a orquestra pode fazê-lo. E isso só acontece porque todos os músicos têm a mesma partitura. E todos tocam uma peça musical de cada vez.

# 44

Pode ser dito, sem grande simplificação, que não há países subdesenvolvidos. Há apenas países subadministrados.

# 45

Atualmente nos defrontamos com uma época de descontinuidades na economia e na tecnologia mundial. Também poderíamos conseguir transformá-la numa época de grande crescimento econômico. Mas o certo até agora é que será um período de mudanças na tecnologia e na política econômica, nas estruturas industriais e na teoria econômica, no conhecimento necessário à administração e ao governo e nos problemas econômicos. Enquanto estivermos ocupados no acabamento do grande edifício econômico do século XX, seus fundamentos modificaram-se sob nossos pés.

# 46

A diversificação destrói a capacidade de desempenho de uma organização, seja uma empresa, um sindicato trabalhista, um escola, um hospital, um serviço comunitário ou um templo religioso. A sociedade e a comunidade devem ser multidimensionais; são ambientes. Uma organização é uma ferramenta. E como qualquer outra, quanto mais especializada for, maior sua capacidade de desempenhar sua tarefa.

# 47

O conhecimento não está vinculado a país algum. É transnacional, é portátil. Pode ser criado em qualquer lugar, de forma rápida e barata. E é, por definição, mutável.

# 48

Apenas preparar-se para o amanhã não é suficiente. Descarte tudo que já não faz mais sentido, que não é produtivo, que não contribui para os objetivos.

# 49

Os operadores de máquinas nas fábricas faziam o que lhes era mandado fazer. A máquina é o que definia o que fazer e como. O trabalhador do conhecimento pode precisar de uma máquina, quer seja um computador, um ultrassom ou um radiotelescópio. Mas nenhuma dessas máquinas determinará o que e como será feito. Sem o conhecimento, que é propriedade do trabalhador do conhecimento, a máquina é improdutivo.

# 50

Nem todos os maestros sabem tocar violino, mas sabem exatamente qual desempenho esperam de todos os instrumentos e de todos os seus músicos.

# 51

Gerenciar é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.



46 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 52

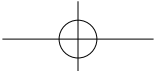
As únicas coisas que evoluem sozinhas em uma organização são a desordem, os conflitos, os péssimos hábitos e o baixo desempenho.



# 53



Cultura de países e empresas tem as mesmas características. Nunca tente mudá-las, limite-se a trabalhar com e a partir das mesmas.



# 54

Os verdadeiros líderes não são medidos nem pelos discursos que fazem, nem pelo quanto são queridos; tudo o que conta são os resultados que conseguem tirar de seus comandados.

# 55

Tudo o que sabemos sobre o futuro é que será diferente; e já é o bastante.



48 – DRUCKER 100 anos – 100 lições

# 56

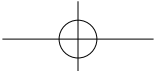
Mudanças são inevitáveis; como a morte e como os impostos. Você pode até postergar por algum tempo mas, mais cedo ou mais tarde vai ter que se haver com as mudanças.



# 57



Sobre cada conquista reflita, silenciosamente. A cada reflexão silenciosa certamente se seguirá uma nova conquista.





# 58

Conhecimento precisa ser aprimorado, desafiado e evoluir, permanentemente, sob pena de se evaporar.

# 59

Não existe nada melhor do que administrar por objetivos desde que se saiba quais são os objetivos; 90% das empresas não sabem.



50 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

**60**

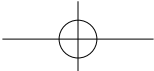
Minha maior força como consultor é a consciência de  
minha ignorância e saber fazer algumas perguntas.



**61**



Não adormeça sobre sua felicidade; concentre-se  
em suas inquietudes.



# 62

Nenhuma empresa que dependa de gênios e super-homens para prosperar, sobrevive. Toda empresa precisa ser organizada da melhor maneira para que pessoas comuns, sob uma liderança adequada, sejam capazes de conduzi-la em sua jornada.

# 63

Planos não passam de ótimas intenções adormecidas em papel; a menos que sejam verdadeiramente implementados.



52 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 64

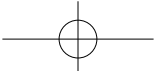
Lideranças não conferem nem honras e muito menos privilégios; apenas impõe mais responsabilidade e novos e maiores desafios.



# 65



O sentido do marketing é compreender o cliente de tal maneira que produtos e serviços sejam comprados, e não, vendidos.



# 66

A única - única - razão de ser de um negócio é criar, conquistar e preservar clientes; todo o mais é decorrência.

# 67

Conheço um número significativo de executivos que se aposentou e finge que não sabe.



54 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

**68**

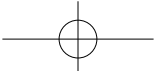
Não existe nada pior do que fazer com ótima  
qualidade o que não precisa ser feito.



**69**



Quem não é capaz de administrar o seu tempo não  
é capaz de administrar nada.



# 70

Você pode prever o futuro tanto quanto dirigir a noite numa estrada, com os faróis apagados, e olhando pelo retrovisor.

# 71

Enquanto não existir comprometimento, tudo o que temos são promessas e esperanças.

56 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 72

KARL MARX foi um anticapitalista que disse, há mais de cem anos, que o mercado, apesar das suas imperfeições, ainda é muito superior a todas as outras formas de organização da atividade econômica - um fato que os últimos quarenta anos comprovaram amplamente. O que torna o Mercado superior é precisamente o fato de organizar a atividade econômica ao redor da informação.

# 73

Quando um assunto não tem mais a menor relevância, o transformamos numa disciplina obrigatória.



# 74

Revele-se capaz de cuidar de você antes de aceitar ser responsável por outras pessoas.

# 75

Como é fácil fazer-se o que nos traz conforto, alegria e é familiar; como é difícil estabelecer prioridades e fazer o que tem que ser feito.

58 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 76

Antes de decidir o que vai fazer da vida, ou se vai escalar, nadando, as Cataratas do Niágara, considere os talentos que verdadeiramente tem, e as áreas onde sua contribuição será relevante.

# 77

Se você não estabelece e não sabe o que é prioritário, certamente vai priorizar o irrelevante.

# 78

Vá em frente e se torne relevante; para os outros, e, também, para você.

# 79

O que conta não é o quanto você tem, e sim, o quanto você contribui.



60 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 80

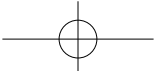
É impossível prever e resistir a uma catástrofe total, mas é possível preparar uma equipe para todas as demais contendas onde exista plena confiança entre todos.



# 81



Ouvir, mais que virtude, é uma disciplina; tudo o que você tem que fazer, sempre, é manter sua boca fechada.



# 82

Os principais acontecimentos que determinam o futuro já aconteceram irrevogavelmente. O futuro já aconteceu. Não sou fã do futurismo. A última adivinhação que fiz foi em Setembro de 1929 e saiu literalmente equivocada.

# 83

Sorte não garante negócios para sempre; crescimento e prosperidade se perenizam na medida em que se é capaz de identificar e explorar todos os potenciais de um negócio.

62 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 84

O fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento. Ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviços.

# 85

Liberdade não é diversão. É uma escolha responsável.

# 86

A cada dois ou três séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação. Cruzamos aquilo que chamei de “divisor” no livro *As Novas Realidades*. Em poucas décadas, a sociedade se reorganiza – sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições mais importantes. Depois de cinquenta anos, existe um novo mundo. As pessoas nascidas nele não conseguem imaginar o mundo em que seus avôs viviam e no qual nasceram seus pais. Estamos atualmente atravessando uma dessas transformações. Na verdade, se a história servir de guia, a transformação não estará concluída até 2010 ou 2020. Mas já mudou o cenário político, econômico, social e moral do mundo. Ninguém nascido em 1990 poderá imaginar o mundo que seus avôs cresceram, ou o mundo em que nasceram seus pais.

# 87

Jamais confie em alguém que nunca cometeu erros.

# 88

No passado, não falávamos de um homem ou mulher de conhecimento; falávamos de uma pessoa educada. As pessoas educadas eram generalistas.

Elas sabiam o suficiente para falar ou escrever a respeito de muitas coisas, o suficiente para compreender muitas coisas. Mas elas não sabiam o suficiente para fazer nada. Como diz um velho ditado, você quer uma pessoa educada como convidada a sua mesa de jantar, mas não quer ficar sozinho com ela numa ilha deserta, onde precisa de alguém que saiba como fazer coisas. Aquilo que hoje consideramos conhecimento se prova em ação. Para nós, conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados.



# 89

Qualidade em produto ou serviço não é o que a empresa supõe existir pelo esforço que fez. É o que o consumidor percebe, reconhece, e se dispõe a pagar para ter acesso. Um produto não tem qualidade porque custou muito dinheiro e demandou muito esforço para ser produzido, como os fabricantes normalmente acreditam. Consumidores só pagam pelo que reconhecem valor e isso sim é que é, para eles, qualidade.

# 90

Na sociedade pós-capitalista, pode-se assumir que qualquer pessoa que possui algum conhecimento terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, ou se tornará obsoleta.



66 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 91

Na prosperidade, todos são bons.

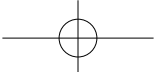


# 92



Não existe a organização certa, apenas organizações, cada uma das quais com forças e limitações distintas e aplicações específicas.

Organização não é um item absoluto, é um instrumento para tornar as pessoas mais produtivas num trabalho conjunto. Assim, um determinado tipo e formato de organização é adequado para algumas tarefas e, determinadas circunstâncias e ocasiões. Já para outras, outro tipo e formato de organização.



# 93

Os milagres acontecem às vezes, mas é preciso trabalhar à exaustão para que aconteçam.

# 94

A inovação sempre significa um risco. Mas ir ao supermercado de carro para comprar pão também é arriscado. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar - isto é, preservar o passado - é muito mais arriscado do que construir o futuro.



68 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 95

Decisões empresariais sempre comprometem os recursos do presente com as incertezas do futuro.



# 96



Aqui estou eu com 58 anos de idade, e não sei o que vou fazer quando crescer.



# 97

AS QUATRO PERGUNTAS ESSENCIAIS QUE TODOS OS ADMINISTRADORES SEMPRE SE DEVERIAM FAZER:

1. O QUE EU ESTOU FAZENDO QUE NÃO PRECISA SER FEITO?
2. O QUE EU ESTOU FAZENDO QUE PODERIA SER FEITO POR OUTRA PESSOA?
3. O QUE EU ESTOU FAZENDO QUE SÓ EU POSSO FAZER?
4. O QUE EU DEVERIA FAZER QUE NÃO ESTOU FAZENDO?"



70 - DRUCKER 100 anos - 100 lições

# 98

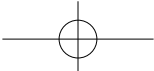
Conquistar clientes jogando os preços lá embaixo, só tem um efeito certo e mais conhecido como efeito bumerangue: a vítima será a própria empresa.



# 99

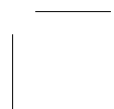
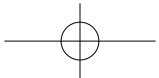
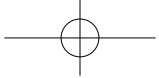


Cidadania é a disposição de contribuir com seu país. Significa a disposição de viver, ao invés de morrer, pelo país. A restauração da cidadania é uma exigência vital para a sociedade pós-capitalista.



# 100

Há muitos anos, tive de decidir entre aquilo que estava fazendo bem e com sucesso e meus valores. Eu estava me saindo muito bem como banqueiro de investimentos em Londres em meados dos anos 30; aquilo adequava-se claramente às minhas forças. Mas eu não me via fazendo uma contribuição em termos de valores e de qualquer espécie. Percebi que as pessoas, e não o dinheiro, eram meus valores. E não via nada de atraente em ser o sujeito mais rico do cemitério. Eu não tinha dinheiro nem nenhum outro emprego a vista numa profunda depressão. Mas pedi demissão – e aquela foi a coisa certa.

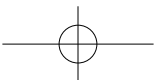
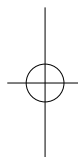


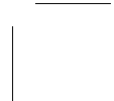
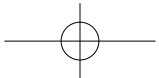
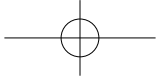




## **FONTES**

Todas as 100 lições presentes nesta homenagem encontram-se repetidas e expressas de diferentes maneiras na extraordinária obra de PETER DRUCKER, e aqui foram publicadas de acordo com o entendimento e leitura dos consultores do MADIAMUNDOMARKETING. São partes integrantes de palestras, conferências, artigos, e de seus 42 livros.

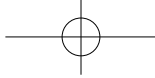






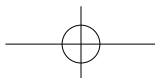
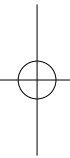
## BIBLIOGRAFIA

- The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism [1939]
    - The Future of Industrial Man [1942]
  - Concept of the Corporation [1945] [A study of General Motors]
    - The New Society [1950]
    - The Practice of Management [1954]
    - America's Next 20 Years [1957]
  - Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World [1959]
    - Power and Democracy in America [1961]
  - Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions [1964]
    - The Effective Executive [1966]
    - The Age of Discontinuity [1968]
  - Technology, Management and Society [1970]
    - Men, Ideas and Politics [1971]
  - Management: Tasks, Responsibilities and Practices [1973]
  - The Unseen Revolution: How the Pension Fund Came to America [1976]
    - An Introductory View of Management [1977]
    - Adventures of a Bystander [1979] [Autobiography]
  - Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso
- 



Collection [1979]

- Managing in Turbulent Times [1980]
- Toward the Next Economics and Other Essays [1981]
  - The Changing World of the Executive [1982]
  - The Temptation to Do Good [1984]
- Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles [1985]
  - The Frontiers of Management [1986]
  - The New Realities [1989]
- Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles [1990]
- Managing for the Future: The 1990s and Beyond [1992]
  - The Post-Capitalist Society [1993]
- The Ecological Vision: Reflections on the American Condition [1993]
  - The Theory of the Business [1994]
  - Managing in a Time of Great Change [1995]
- Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi [1997]
- Peter Drucker on the Profession of Management [1998]
  - Management Challenges for the 21st Century [1999]
  - Managing Oneself [1999]
- The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management [2001]
- Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow [2001; with Peter Senge]





- The Effective Executive Revised (2002)
- Managing in the Next Society (2002)
  - A Functioning Society (2003)
- The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004)
- The Effective Executive in Action (2005)

