

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

STANDARD OIL COMPANY: O NASCIMENTO DA INDÚSTRIA MODERNA

FELIPE ANDRETTI VEIGA
Matrícula nº: 113147325

ORIENTADOR(A): Almir Pita Freitas Filho

AGOSTO 2018

Índice

INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO I – A INDÚSTRIA NORTE-AMERICANA NO SÉCULO XIX	7
I.1 - Os Estados Unidos como alternativa ao Velho Mundo.....	7
I.2 - O desenvolvimento do capitalismo monopolista.....	10
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
CAPÍTULO III – A trajetória da Standard Oil Company	22
III.1–A figura de John D. Rockefeller	22
III.2–As estratégias	23
III.3–A estrutura inovadora.....	34
Conclusão	37
Anexo	39
REFERÊNCIA	40

INTRODUÇÃO

Até o século XIX, as empresas (firmas) em sua totalidade, eram marcadas por um método de administração dos negócios onde os gerentes eram os próprios proprietários, não tendo havido grandes modificações neste cenário até meados do século com o advento das ferrovias e do telégrafo (CHANDLER, 1990).

Com a implementação das ferrovias e do telégrafo e dado seu alto grau de complexidade para a estruturação de suas operações, um grande volume de investimentos era requerido, fator este que contribuiu em larga escala para dentre outros, um distanciamento cada vez maior entre posição de dono para a de administrador dos negócios. É importante destacar que com as novas formas de transporte e comunicação, surge um novo modelo de firma no capitalismo industrial, este marcado pelo emprego de profissionais assalariados ligados a administração, não cabendo mais, apenas ao proprietário, a tomada de decisões (CHANDLER, 1990).

Em seu livro *The Visible Hand*, Alfred Chandler (1977) descreve esse novo modelo de empresa, chamado por ele de “*modern business enterprise*”¹, como possuindo algumas características definidoras, são elas: a nova firma é composta por uma série de unidades produtivas pertencentes àquele negócio, além de possuir executivos assalariados, pagos para gerir o modelo de negócios da companhia em questão.

Segundo PRATT (2012), os relatos da história americana comumente caracterizam as companhias de petróleo como sendo responsáveis por uma série de condutas incorretas, tais como, o exercício de um poder de monopólio, corrupção da classe política e uma série de impactos ambientais causados pela operação do próprio negócio. No entanto, é importante ressaltar que estas companhias fornecem a energia responsável pela manutenção e o desenvolvimento do sistema capitalista como conhecemos hoje e em grande medida foram responsáveis por moldar as condutas de muitas empresas ainda no século XXI. Da produção do querosene no século XIX a produção dos combustíveis de aeronaves nos dias atuais, uma série de modificações e estratégias precisaram ser adotadas para que estas companhias pudessem sobreviver em um cenário hostil de alta competitividade e mudanças tecnológicas.

¹ O termo *Modern Business Enterprise* utilizado por Alfred Chandler em sua obra será denominado no presente trabalho como “Empresa Moderna”.

Quando Rockefeller entrou no ramo de petróleo em 1863², poucos anos após a descoberta dos primeiros poços de óleo na Pensilvânia em 1859, ele se viu diante de um mercado onde o Estado era pouco atuante. O surgimento e desenvolvimento de novos campos criou um ciclo de rápido crescimento para o setor e um boom nos preços de petróleo, fator que gerou forte alvoroço entre os investidores e operadores daquele novo produto existente no mercado. Desde a entrada no mercado até o final do século XIX, John D. Rockefeller criou e reinventou a estrutura organizacional e a maneira de realizar negócios, do que viria a ser uma das maiores companhias de todos os tempos na indústria americana e mundialmente: a Standard Oil Company (Pratt, 2012).

Ainda, segundo Pratt (2012), por praticamente 130 anos a companhia criada por John D. Rockefeller encontrou-se entre as empresas mais lucrativas do mundo. O legado deixado por Rockefeller e a Standard Oil Company vai muito além de um estudo de caso para o setor de óleo e gás, mas configura-se como um marco nos modelos de gestão empresarial. A Standard Oil Company deixou sua marca na indústria americana desde seu surgimento, inovando a estrutura organizacional, implementando novos mecanismos de disciplina financeira e criando um modelo de eficiência que se mantém vivo até os dias de hoje na Exxon Mobil por mais de um século depois.

Para Priest (2012), entender a economia por trás da criação, perpetuação e crescimento de uma companhia como a Standard Oil e o monopólio por ela constituído, são de fundamental importância não apenas para o entendimento das modificações na organização industrial por ela implementadas, como também seus impactos no surgimento e consolidação de novas leis antitruste.

Tendo como base sua relevância nas transformações ocorridas nos modelos organizacionais de toda a cadeia industrial e a dimensão alcançada por tal empresa, busca-se através deste trabalho responder a uma questão central: Quais as estratégias adotadas pela Standard Oil Company que permitiram que ela tomasse as proporções e o controle de mercado desde seu surgimento até o ano de 1911, com a dissolução da empresa por meio do Sherman Act³?

² Ano em que John D. Rockefeller entrou no ramo de petróleo a partir de investimentos em uma refinaria em Cleveland. A Standard Oil Company só seria fundada no ano de 1870.

³ O Sherman Antitrust Act de 1890 possuía como objetivo central a regulação da competição no meio empresarial, proibindo acordos anti competitivos e condutas que tinham como objetivo a restrição do comércio livre entre os estados americanos e outras nações de um determinado mercado relevante. A legislação autorizava ao departamento de justiça americano a abrir processos contra as empresas que violassem os termos definidos

Para responder a esta questão o presente trabalho fará também uso auxiliar do pensamento Marshalliano acerca das firmas, conforme proposto por Kerstenetzky (2015), especificamente da ideia do ciclo de vida para a estruturação do trabalho. A partir deste conceito seriam analisadas desde as características iniciais de uma empresa, as inovações e seus desdobramentos sobre a competição no mercado, o contexto de surgimento e desenvolvimento da empresa, bem como os movimentos realizados pela mesma durante sua trajetória. A ideia do ciclo de vida sugere, portanto, um ordenamento lógico caracterizado pelas seguintes fases ou momentos: nascimento da empresa, inserida em um contexto externo de análise relevante, seguida das inovações tecnológicas e tomadas de decisão que marcam o ciclo de expansão da mesma. Já o que seria ciclo de decadência da firma, foi aqui definido como sendo aquele marcado pelos desdobramentos do Sherman Act no ano de 1911, não configurando exatamente a decadência da empresa, mas uma mudança em sua estrutura inicial e uma nova fase de seu desenvolvimento.

De tal maneira, o Capítulo 1 pretende traçar um panorama a respeito da nova fase de desenvolvimento em que se encontrava o capitalismo em meados do século XIX. Nele será demonstrado a transição do capitalismo liberal para o monopolista, bem como a caracterização mais clara deste último.

Ainda no capítulo 1 pretende-se situar os leitores no contexto econômico e social no qual se deu o processo de industrialização nos Estados Unidos, que desencadeou no surgimento da empresa moderna. Para tal será analisado o período que vai de meados do século XIX até os anos posteriores ao final da Guerra de Secessão (1861-1865), com o surgimento da Standard Oil Company em 1870.

Tendo sido demonstradas as condições iniciais externas a empresa, o Capítulo 2 apresentará as principais teorias ligadas ao crescimento da firma, tendo como finalidade demonstrar o arcabouço teórico no qual se basearão as análises do capítulo posterior.

No capítulo 3, traçadas as condicionantes internas e externas ao surgimento, desenvolvimento e decadência da Standard Oil, serão apresentadas as estratégias adotadas pela Standard Oil que permitiram a formação de um caso único e talvez um dos mais icônicos da história do capitalismo.

Por fim, ainda no terceiro capítulo será analisada a estrutura organizacional da firma de maneira mais detida, sob a justificativa de que sem uma administração coesa e objetiva não teria sido possível explorar as economias de escala e escopo existentes.

CAPÍTULO I – A INDÚSTRIA NORTE-AMERICANA NO SÉCULO XIX

I.1 - Os Estados Unidos como alternativa ao Velho Mundo

Para compreender o poder econômico, a estrutura organizacional e o grau de monopólio adquiridos pela Standard Oil até os primeiros anos do século XX, faz-se necessário entender o contexto histórico em que se deram as profundas mudanças na estrutura organizacional da indústria nos Estados Unidos e da firma como concebida nos dias atuais. Este capítulo tem como objetivo apresentar um panorama breve do início da industrialização norte americana.

O período compreendido entre os anos de 1848 a 1875 fez os olhos do mundo se virarem para os Estados Unidos. Além de intenso fluxo de emigrantes europeus e a grande extensão territorial, o progresso desta nação, ainda considerada um país pertencendo ao chamado Novo Mundo, dava àqueles que a buscavam a possibilidade de enriquecimento e realização pessoal e profissional construindo assim uma nação livre, democrática e igualitária. Apresentavam-se, portanto, como uma alternativa ao modelo do Velho Mundo marcado pelas monarquias e aristocracias, onde a mobilidade social apresentava-se, na maioria das vezes, apenas no imaginário social (HOBSBAWN, 1977).

Uma série de transformações levou os Estados Unidos de uma nação estritamente agrícola e dependente do cultivo de algodão, para uma economia mais dinâmica e com uma maior participação da manufatura no produto agregado. O mercado existente a nordeste dos Estados Unidos possuía, sozinho, estrutura para suportar a indústria que ali tinha seu início, entretanto, a expansão das fronteiras a oeste e a ligação entre os extremos leste e oeste do país, levaram um estímulo ainda maior ao desenvolvimento da manufatura nesta região. Além disso, é importante ressaltar que a corrida pelo ouro na Califórnia e a demanda por produtos alimentícios provenientes da região oeste forçaram ainda mais o crescimento rumo àquela região criando as bases de um mercado interno ainda mais sólido (NORTH, 1961).

Embora ocorridas tais transformações, segundo destaca Hobsbawn (1977, p.217) no ano de 1860 apenas 16% da população americana vivia em cidades com 8 mil habitantes ou mais, de maneira que os proprietários de terra possuíam um maior poder político, ainda mais se observado o volume crescente destes proprietários livres com a expansão rumo a oeste.

O entendimento das transformações ocorridas na economia americana entre os anos de 1848 a 1875 dialoga com dois eventos principais da história deste país: a corrida rumo ao oeste e a Guerra de Secessão. Estes eventos estão inter-relacionados no sentido que a corrida para o Oeste foi uma das principais causas do início do conflito entre os estados do Norte e do Sul, entre o que seria o capitalismo embrionário do Norte e da sociedade escravista e agrária do Sul. A importância da Guerra de Secessão para o presente trabalho encontra-se no fato de a mesma ter suas origens em uma possível incompatibilidade entre o capitalismo nascente e dinâmico do Norte e estrutura escravista dos estados do Sul. (HOBSBAWN, 1977).

Ainda segundo Hobsbawn (1977, p. 222) os estados do Norte não estavam preocupados com o que representava os estados do Sul em termos econômicos, mas o fato deste último, com uma economia essencialmente agrário-exportadora e “uma virtual semicolônia” da Inglaterra, ser adepta do livre mercado, enquanto os primeiros, com uma indústria nascente buscavam medidas protecionistas. Como os estados do sul representavam praticamente a metade dos estados no ano de 1850, impor políticas econômicas diferentes daquelas ligadas ao livre mercado não configuravam uma realidade. Foi esta incompatibilidade que, conforme citado anteriormente lançaria as bases da Guerra Civil Americana.

A sucessão de eventos que levaram ao conflito entre os estados da República transformou-se em um ambiente de grande incerteza e instabilidade, que apesar disso, trouxeram apenas uma breve interrupção no processo de industrialização iniciado décadas antes e já solidificado no seio da economia americana como se mostraria no período posterior a Guerra Civil (NORTH, 1961).

Entre 1861 e 1864 a Guerra de Secessão erodiu política e socialmente os Estados Unidos, tendo sido a maior dentre todas as guerras ocorridas durante o período deixando para trás um rastro de destruição e mortes. O conflito entre os estados do Norte contra os estados do Sul findou com a vitória do Norte, que apesar de inferior militarmente, possuía cerca de 70% da população total do país em seu território. Além disso, é importante destacar que a superioridade tecnológica, o maior desenvolvimento industrial e a maior parte de sua população em idade militar, possibilitaram uma compensação de forças no conflito levando-os a vitória. O resultado da guerra indicava não apenas a vitória do norte, mas do capitalismo industrial americano sobre o velho modelo primário exportador (HOBSBAWN, 1977).

Com o fim da Guerra Civil Americana tornou-se possível explorar em sua totalidade vantagens como a riqueza das terras agrícolas; o desenvolvimento de tecnologias ligadas as ferrovias, agricultura e mineração; o amplo mercado interno; o intenso fluxo de capitais estrangeiros, além do fato de a posição geográfica americana livrar o país dos perigos estrangeiros. Fatores como estes possibilitaram, após o fim dos conflitos iniciados em 1861, um desenvolvimento econômico sem igual e que teria como consequência uma mudança na ordem política mundial (KENNEDY, 1987). A tabela a seguir ilustra o desenvolvimento de segmentos específicos a partir do fim da Guerra de Secessão:

Tabela 1

Variação (%) do Produto por Categoria após o fim da Guerra Civil (1865-1898)	
Categoria	Variação (%)
Trigo	256%
Milho	222%
Açúcar Refinado	460%
Carvão	800%
Trilhos Ferroviários	523%
Quilometragem de Ferrovias	567%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de KENNEDY (1987)

Segundo Hobsbawn (1977, p.225) o fim da guerra civil levou ao destravamento do crescimento da economia norte-americana e trouxe consigo a terceira grande corrente da sua história. A era dos *robber barons* como que é chamada pelo autor, marcaria os cenários dos negócios, bem como se mostraria como um ponto de inflexão para o capitalismo mundial e na forma de fazer negócios. A importância do conceito aqui apresentado demonstra-se fundamental, pois os triunfos da industrialização americana se confundem em grande medida com os nomes de grandes empresários que teriam por meio de suas habilidades pessoais e capacidade de inovação levado a um desenvolvimento industrial e nas formas de se administrar um empresa. Ainda conforme o autor:

“... homens que estavam acima imbuídos acima de tudo do imperativo capitalista da acumulação. As oportunidades eram realmente colossais para homens preparados para seguir a lógica da obtenção do lucro em lugar da lógica de viver, e que possuíam competência suficiente, energia, implacabilidade e ambição. As distrações eram mínimas. Não havia uma velha nobreza para seduzir os homens com títulos, ou com a vida descontraída de uma aristocracia agrária, e a política era antes algo para se comprar do que algo para se praticar, exceto, evidentemente, como outro meio e fazer dinheiro.” (HOBSBAWN, 1977).

De tal forma sobrenomes como Rockefeller, Morgan, Carnegie e Vanderbilt trouxeram outro significado à forma de organização das empresas capitalistas, à competição, à estrutura

de mercado e às estratégias de crescimento adotadas pelas firmas. Estes homens, portanto, tornaram-se os representantes mais fiéis do novo capitalismo industrial que se formava nos Estados Unidos e no mundo.

I.2 - O desenvolvimento do capitalismo monopolista

Tendo sido apresentado o contexto no qual se deu a formação da Standard Oil Company dentro da economia norte-americana, cabe agora inserir a companhia no contexto do capitalismo mundial e sua evolução. A formação das Standard Oil constituía-se como um evento independente ou havia uma tendência na economia mundial, especificamente nos Estados Unidos para a formação de grandes corporações e concentração do capital? A seguir serão abordadas as questões ligadas ao padrão de desenvolvimento das empresas no capitalismo, que são de fundamental importância para o entendimento posterior das estratégias adotadas.

Segundo Hobson (1985), a partir do estudo realizado no 12º Censo dos Estados Unidos é possível constatar que o tamanho médio de uma empresa neste país estava crescendo, seja com relação ao fator capital ou ao fator mão de obra. No entanto, destaca-se o fato de que este cenário não fazia referência a todos os setores da economia, uma vez que o número de estabelecimentos apresentou um crescimento vigoroso no mesmo período. Este fator indica, segundo o autor, uma perpetuação durante o período de estabelecimentos pequenos com uma função auxiliar em alguns ramos tais como o têxtil e o de calçados. A tabela apresentada a seguir indica as variações de crescimento, mão de obra e capital ao longo do período compreendido entre os anos de 1880 e 1900:

Tabela 2

Desenvolvimento Manufatureiro (1880 – 1900)

Ano	Número de estabelecimentos	Capital (em dólares)	Número de operários	Valor da produção (em dólares)	Capital/Número de operários
1900	512.191	9.813.834.310	5.306.143	13.000.149.159	1.850
1890	355.405	6.525.050.759	4.251.535	9.372.378.843	1.535
1880	253.852	2.790.272.606	2.732.595	5.369.579.191	1.021

A acumulação de capital permitiu aos capitalistas aumentar também o volume de capital controlado por eles, resultando na possibilidade de uma maior escala de produção. Este

conceito apresentado é chamado por Marx de “concentração do capital” e deve ser entendido como o aumento da quantidade de capital controlada pelos capitalistas individualmente. Segundo Marx a concentração do capital, por si só já seria capaz explicar a expansão da escala de produção e impactos diretos sobre o cerceamento da concorrência, mas o conceito de “centralização do capital” desempenha papel importante no entendimento do crescimento e transformação da estrutura das firmas (SWEEZY, 1976).

A centralização, diferente da concentração, não faz referência ao volume de capital de maneira global, mas refere-se às modificações no padrão de distribuição do mesmo entre os empresários individuais que levam a um controle único. Abaixo, segue o trecho exposto por Marx (apud SWEEZY, 1976) em seu livro O Capital:

“Esse processo difere do primeiro pelo fato de pressupor apenas uma modificação na distribuição do capital já existente e em atividade. Seu campo de ação não se limita portanto pelo crescimento absoluto da riqueza social, pelos limites absolutos da acumulação. O capital cresce num determinado lugar até atingir uma massa imensa, sob o controle único, porque em outro lugar foi perdido por muitos investidores. Isso é a centralização em contraposição à acumulação e à concentração.”

Conforme destaca Sweezy (1976) a própria luta da concorrência, natural em um sistema capitalista, é um mecanismo gerador de centralização, uma vez que produtores estão em busca do barateamento de suas mercadorias; estas dependem da produtividade do trabalhador, que por sua vez depende da escala de produção alcançada. Este processo tem como consequências diretas o aumento do grau de racionalização do trabalho, o aumento do ritmo das transformações técnicas e, por fim a diminuição do número de produtores e uma dissolução do nível de concorrência prévio.

Juntamente com o processo de centralização as sociedades anônimas constituem marcas fundamentais deste período, separando a produção particular do dono, do capital. A combinação das sociedades por ações e o sistema de crédito possibilitou o crescimento da escala de produção das firmas, principalmente onde a exigência de capitais era elevada. Com a combinação destes dois mecanismos, empreendimentos na construção de uma ferrovia, por exemplo, que possivelmente levariam um longo período até que capitalistas individuais fossem capazes de realizar, passaram a ser possíveis por meio das sociedades por ações, que permitiram uma maior facilidade de captação de recursos para a realização de tais empreendimentos (SWEEZY, 1976).

É importante destacar que, apesar de as sociedades anônimas terem separado o conceito de propriedade, do controle do capital, isso não significou a democratização do acesso aos meios produtivos, mas sim, uma concentração e centralização ainda maiores. Este aumento do grau de centralização tem suas últimas consequências quando em um determinado setor produtivo o número de empresas se torna de tal maneira reduzido que a concorrência entre as firmas é insustentável. Neste ponto, a concorrência passa a não ser mais benéfica para nenhuma das empresas participantes deste mercado e inicia-se um processo de combinação entre as empresas (SWEEZY, 1976).

Tendo sido apresentada de maneira breve a evolução do capitalismo monopolista e a estruturação das empresas por meio das sociedades anônimas, serão agora analisadas as formas de combinação entre companhias com vias no aumento dos lucros, combate a concorrência e conseqüentemente aumento ainda mais drástico da concentração e centralização do capital.

A primeira das formas de combinação é o chamado acordo tácito, mais fraco dentre todos os tipos existentes, que consiste no desenho de uma política específica, proveniente de uma concordância existente entre os agentes de um determinado setor produtivo. Estes tipos de acordos, raramente são de caráter duradouro e possuem forte incentivo para que as firmas individuais queiram o que havia sido acordado, uma vez que não existe nenhum termo formal (SWEEZY, 1976).

Já o cartel, pode ser definido com a combinação de empresas com a finalidade especulativa, onde existe um comitê centralizador que possui a função de determinar preços, cotas de produção e gerenciar os interesses entre os membros do mesmo. Os cartéis podem evoluir para fusões quando a centralização das decisões se torna tamanha, que passa a existir um controle entre compra e venda de produtos e decisões acerca de expansão ou retração de plantas produtivas (SWEEZY, 1976). Merece destaque o fato de que em economias com um determinado grau de concentração o mecanismo de liderança de preço influi diretamente no comportamento dos agentes. Neste cenário a empresa dominante determina o preço do produto, enquanto as demais, com menor poder de mercado, são tomadoras de preços, ou seja, a partir dos preços dados pela dominante estas definem o volume de produção ótimo. Neste caso específico não há um acordo direto entre as firmas, mas um conjunto de relações de poder que possibilitam tal configuração.

Dentre todas as formas mencionadas no presente trabalho a que merece maior destaque é o truste, que possuiu sua maior representação nos Estados Unidos, até ser proibido por força da lei. Os trustes funcionam de maneira que os acionistas majoritários de um determinado número de sociedades anônimas independentes transferem suas ações para um grupo responsável pela guarda das mesmas, em troca de títulos de depósitos, recebendo como contrapartida, dividendos. Este grupo, mantenedor das ações, passam a controlar, desta forma, empresas pertencentes a um mesmo setor ou integradas na cadeia produtiva, gerando vantagens competitivas e ampliando a concentração por meio de políticas unificadas (SWEEZY, 1976).

A união completa entre as firmas se configura por meio da fusão, onde há a unificação completa da administração e direção da firma em uma única entidade comercial por meio da absorção de uma ou mais firmas por uma maior. Do ponto de vista da eficiência na criação de vantagens competitivas a fusão possibilita uma formulação de políticas monopolistas diretas com a finalidade de debelar por completo o impacto da concorrência (SWEEZY, 1976).

Os países capitalistas a partir de meados do século XIX passaram a experimentar todos os tipos de combinações acima mencionadas e explicadas, fato que marcaria a passagem para o século XX e a transformação da estrutura das empresas e dos mercados. Nas palavras de Sweezy (1976, p.295) “a livre concorrência, que fora caráter dominante (embora não exclusivo) do mercado capitalista, foi definitivamente superada pelos vários graus de monopólio, como traço dominante”. A Standar Oil Company, objeto de estudo do presente trabalho se insere neste contexto é mostra-se como uma das principais representantes deste novo capitalismo e modo de fazer negócios.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As definições e teorias adotadas no presente capítulo tem por objetivo explicitar as ferramentas necessárias para a análise das estratégias adotadas pela Standard Oil Company, bem como para demonstrar o debate acerca das teorias do crescimento da firma. Para tal uma série de teóricos serão utilizados, tendo como Alfred Chandler o foco principal deste trabalho e de maneira auxiliar serão analisadas outras contribuições visando agregar no entendimento do contexto de crescimento da empresa em questão.

Em cada país o desenvolvimento das atividades industriais desempenhou um papel diferente na superação da economia agrário-exportadora para uma economia moderna e desenvolvida industrialmente. O papel do desenvolvimento industrial na economia de diferentes países pode ser constatado por meio da análise dos dados referentes a emprego e participação do produto por setor, conforme tabela apresentada abaixo (CHANDLER, 1990).

Tabela 3

Mudanças de longo prazo na participação dos setores no produto total nos Estados Unidos (%)

Renda nacional (preços de 1859)	Participação a preço corrente			Participação a preços constantes		
	Agricultura	Indústria	Serviços	Agricultura	Indústria	Serviços
1839	42,6	25,8	31,6	44,6	24,2	31,2
1889-1899	17,9	44,1	38,0	17,0	52,6	30,4
GNP (preços de 1929)						
1889-1899	-	-	-	25,8	37,7	36,5
1919-1929	-	-	-	11,2	41,3	47,5
1953	-	-	-	5,9	48,4	45,7
1839-1953	-	-	-	-47,5	39,1	8,4

Fonte: KUZNETS (1971, P. 144-147)

Segundo Chandler (1990, p.4), no decorrer do desenvolvimento industrial, as empresas que demonstraram o maior crescimento foram aquelas intensivas em capital, impactando diretamente na forma e dinâmica do capitalismo até o momento. Estas novas indústrias foram as pioneiras na criação de mecanismos nacionais e internacionais de compra, produção e distribuição de maneira que teriam sido os primeiros exemplares da empresa moderna. As inovações nos sistemas de transporte e comunicação teriam possibilitado uma maior integração ao longo de todo o processo produtivo, o que permitiu aumentos significativos nos volumes de produção, facilidades na distribuição e venda de produtos. Além disso, estas inovações possibilitaram pela primeira vez na história que as empresas gozassem de

substanciais economias de escopo e escala, reduzindo os custos marginais de produção por meio de um aumento da estrutura da empresa e volume de produção.

Para tornar possível o completo aproveitamento das novas tecnologias de produção em larga escala fazia-se necessário um tripé de investimentos: produção, marketing/distribuição e administração. O primeiro deles consistiria no gastos em produção com a finalidade de explorar todo o potencial das tecnologias existentes e tornar possível o aproveitamento das economias de escala e escopo existentes. Juntamente com este primeiro, era de suma importância que os esforços de venda seguissem o passo da produção visando equilibrar a oferta e a demanda de produtos das empresas, de maneira que deveriam ser feitos aportes financeiros nos sistemas de marketing e distribuição (nacional e internacional). Por fim, com o crescimento e complexificação das firmas tornava-se imperativo a contratação de novos funcionários não apenas para suprir as necessidades provenientes do crescimento, mas para coordenar e monitorar todos os processos existentes nesta nova estrutura de empresa (CHANDLER, 1990).

Para fins explicativos cabe aqui a indicação de alguns conceitos fundamentais no entendimento do processo de crescimento das firmas individuais. O Primeiro deles, as economias de escala, podem ser verificadas, segundo Chandler (1990, p.17), quando o aumento do tamanho de uma unidade de produção ou distribuição de uma firma gera uma redução no custo unitário da produção ou distribuição de determinado produto, ou seja, com o aumento do volume de produção tem-se uma redução no custo marginal de produção de determinada mercadoria. É importante destacar aqui que estas economias de escala podem ser classificadas como reais ou pecuniárias, sendo as primeiras quando há uma utilização menor de fatores com o aumento da produção, enquanto a segunda refere-se a um menor valor pago na aquisição dos bens utilizados na produção. Outro conceito fundamental e que merece explicações é o dos custos de transação, que consistem naqueles custos relativos a transferência de recursos entre diferentes unidades operacionais. Tais custos podem ocorrer entre companhias distintas ou entre divisões de uma mesma companhia, sendo na primeira normalmente definida por meio de mecanismos contratuais, enquanto nos custos transacionais internos são definidos por meio de caráter contábil. Estes custos de transação se relacionam com os conceitos de economias de escala e escopo na medida que estas, quando em grau mais elevado, permitem uma maior eficiência entre as transações de bens e serviços das unidades (CHANDLER, 1990).

Segundo Chandler (1990, p.34) aqueles empresários que investiram em plantas grandes o suficiente para explorar amplamente as economias de escala e escopo existentes, estruturaram o sistema de distribuição e organizaram todo um aparato administrativo capaz de coordenar as atividades da firma formaram o que se chama de empresa industrial moderna. Os que realizavam este processo de forma pioneira, denominados como “primeiro entrante”, possuíam vantagens competitivas como a maior dificuldade dos novos entrantes para conseguirem atingir os mesmos patamares de economia de escala que os primeiros, a necessidade de contratação e treinamento de todo o corpo de funcionários para operar o novo negócio, além do esforço necessário para obtenção de consumidores/clientes uma vez que estes seriam da empresa que já existia no segmento anteriormente. É importante destacar que além dos fatores citados anteriormente, o primeiro entrante possuía vantagens no que diz respeito a curva de aprendizado em cada um dos processos relacionados a indústria em questão.

Realizados os investimentos em produção e distribuição e estruturado o corpo de funcionários da empresa em sua nova configuração, o crescimento da firma se daria de quatro maneiras distintas: Primeiramente através da fusão e aquisição de empresas pertencentes ao mesmo mercado e vendendo produtos iguais; segundo, por meio da aquisição de unidades envolvidas em processos ao longo de uma cadeia produtiva (integração vertical); via expansão geográfica da empresa, passando a concorrer em novos mercados. Por fim produzindo novos produtos correlacionados às tecnologias preexistentes na empresa ou até mesmo mercados. A motivação inicial para a adoção das duas primeiras estratégias citadas anteriormente são de caráter defensivo, com o objetivo de proteger os investimentos realizados. Enquanto as demais estratégias têm como objetivo a expansão para novos mercados e ramos fazendo uso das capacidades produtivas e organizacionais existentes (CHANDLER, 1990).

Ainda segundo Chandler (1990, p.37) a aquisição de empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes tem como um dos seus principais objetivos os ganhos na eficiência sobre o controle do produto, preço e dos mercados (demanda). Vale ressaltar, entretanto, que a integração horizontal só apresenta resultados significativos quando existe um cúpula administrativa organizada e centralizada capaz de inserir as firmas recém adquiridas no ciclo de negócios da nova firma, de maneira a explorar mais eficazmente as economias de escala e escopo. A Standard Oil foi um dos casos mais emblemáticos de estrutura organizacional capaz de proporcionar a eficiência dos ganhos competitivos. O autor destaca ainda que sem uma estrutura administrativa centralizada a empresa recém adquirida seguiria

operando de maneira independente, impossibilitando assim a exploração das vantagens de custos.

As empresas que tiveram seu processo de desenvolvimento proveniente do mecanismo de fusão possuíram uma trajetória muito similar, tendo seu início em associações comerciais que construíam cartéis com o objetivo de obter vantagens competitivas. Com o posterior desenvolvimento do mercado, das empresas e do aparato jurídico, esse conjunto de firmas que formavam anteriormente um cartel, se consolidaram na estrutura de *holding/trust*, centralizando sua administração de maneira a gerenciar as diferentes unidades operacionais de um escritório central. O passo posterior seria a integração para frente em atividades de marketing e venda dos produtos e integração para trás por meio de fusões relacionadas ao controle de matérias primas. Ao passo que se completava a integração das empresas em uma determinada cadeia produtiva a necessidade da estruturação de uma administração forte e centralizada mostrava-se imprescindível para coordenar, monitorar e administrar todas as divisões da companhia com a estrutura de holding (CHANDLER, 1977). Ainda segundo o autor: “Neste momento, a mão visível da administração suplantou a mão invisível das forças de mercado coordenando o fluxo dos fornecedores de bens primários (matérias-primas) até os consumidores finais⁴”.

Aquelas empresas que apresentam crescimento elevado, demonstram, conseqüentemente, alterações em sua estruturação. Segundo Hobson (1894 p.151) essa maior complexidade é proveniente de um processo de diversificação no interior da firma, além de integração com outras fazendo com que empresas que anteriormente eram independentes tornassem componentes de uma única. Esse processo de diversificação foi em larga medida induzido pela crescente demanda por produtos o que por sua vez gerava estímulos a criação de novos tipos de produtos (HOBSON, 1894).

Segundo Hobson (1894, p.152) o caráter principal que permite os processos de integração é o fato de que em toda indústria as empresas encontram-se interligadas por processamentos de produtos ou de serviços ocorridos em um ponto diferente da cadeia produtiva, seja mais próximos ao consumidor final ou na origem da matéria prima. O processo de integração teria origem, então, a partir daquela firma que apresentasse uma maior

⁴ Tradução livre do texto de Chandler (1977, p.315): “By then the visible hand of management replaced the invisible hand of Market forces in coordinating the flow from suppliers of raw materials to the ultimate consumer”.

eficiência e desempenho nos processos por ela desempenhados, absorvendo as demais e formando uma nova estrutura.

Já no processo de integração horizontal, o movimento é dado através da ampliação do número de produtos negociados, ou seja, a companhia expandiria seu portfólio de produtos dada uma homogeneidade nas matérias primas e/ou processos manufatureiros necessários para a produção destes itens. Este mecanismo é mais comum no ramo varejista. (HOBSON, 1894).

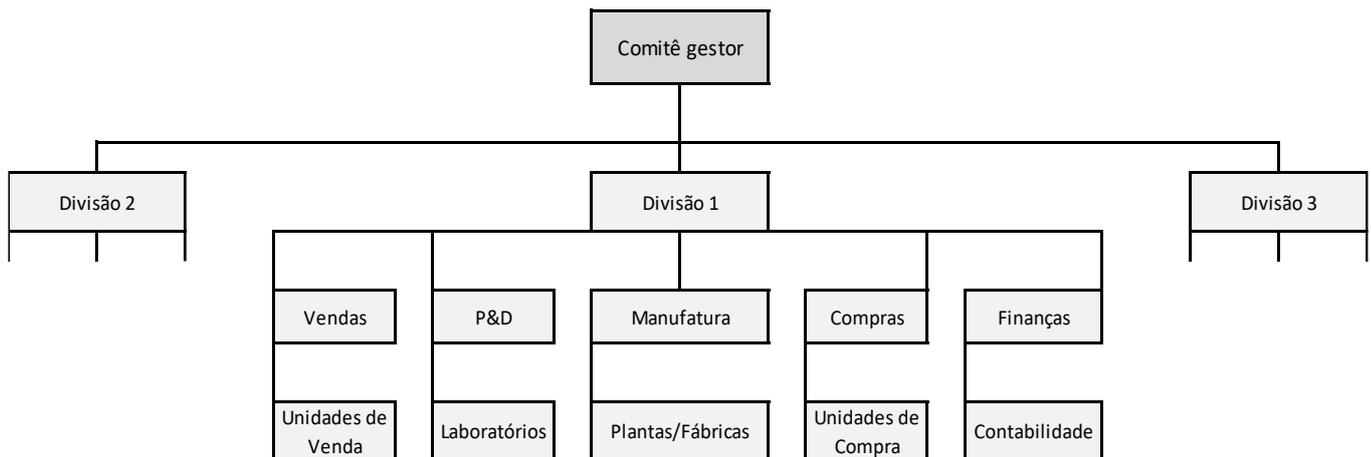
Merece destaque a trajetória das empresas que trilharam a estratégia das fusões para o crescimento, conforme destacado a seguir. O primeiro deles é que as fusões só se mostraram possíveis em escala nacional nos Estados Unidos quando do completo aparelhamento e operação das ferrovias e do sistema de comunicação via telégrafo (1870 – 1880). Enquanto as ferrovias possibilitavam não apenas uma diminuição das barreiras relativas ao transporte de produtos, elas permitiam que firmas de menor porte fossem capazes, a partir daquele momento, de levar seus produtos a distâncias maiores do território americano e conseqüentemente competir em escala nacional. Além disso, o desenvolvimento da rede de comunicação possibilitou a administração centralizada das unidades operacionais, mesmo estas sendo geograficamente distantes (CHANDLER, 1977).

O segundo ponto é que até a entrada em vigor do Sherman Antitrust Act em 1890 as integrações horizontais não violavam a legislação federal nos Estados Unidos, fator que possibilitou as fusões ocorridas. Ademais, apenas após a interpretação da lei em questão pela Suprema Corte, no final da década de 1880, é que sanções foram tomadas contra as combinações existentes dentro da economia norte-americana (CHANDLER, 1977).

Além das decisões relativas às integrações verticais e horizontais ocorridas, as empresas possuíam ainda estratégias ligadas ao aumento de sua produção por meio de uma expansão geográfica e da diversificação da produção em produtos que possuíam processos fabris relativamente homogêneos. As decisões de expansão geográfica possuíam como característica central o fato de possibilitarem uma maior exploração das economias de escala existentes, permitindo a conquista de novos mercados através da exploração das vantagens competitivas obtidas por meio da redução dos custos. Quanto à diversificação, esta é fruto da oportunidade de utilização das instalações e pessoal da empresa para o desenvolvimento de novos produtos para o mercado explorando assim as economias de escopo (CHANDLER, 1990).

Apesar todas as estratégias de crescimento, integração e combinação adotadas nenhuma delas poderia torna-se efetivamente uma vantagem competitiva sem a estrutura organizacional e os indivíduos necessários para tornar tais mudanças sólidas a longo prazo. A estrutura organizacional montada em torno do papel central dos executivos como aqueles responsáveis por coordenar, planejar e supervisionar o desempenho dos gerentes responsáveis por cada uma das divisões, tornou possível uma maior preocupação com as questões estratégicas da firma e menos com as rotinas e processos produtivos. De tal maneira, o controle direto sobre vendas, contabilidade, publicidade, produção, dentre outras funções passa a ser controlado de perto por gerentes das divisões que respondem diretamente para os executivos responsáveis por cada uma delas. A seguir consta a tabela com a moderna estrutura organizacional descentralizada:

Figura 1 - Estrutura Multidivisional



Fonte: McCraw (1988)

Na posição caracterizada acima, pelo comitê gestor é onde se encontram os executivos responsáveis por definir os objetivos, estratégias e políticas adotadas pela firma, alocando os recursos necessários dentre as divisões de maneira a alcançar os planejamentos traçados. Cada uma das divisões é responsável por um determinado produto ou por certa atividade em uma região específica, tendo encarregados dentro de cada uma delas por seguir as diretrizes traçadas pelo comitê gestor. Os departamentos, por sua vez, devem responder aos gestores das divisões e cabe a eles as tarefas específicas relacionadas a cada produto ou região, estando presentes em todas elas. Além disso, cabe a estes últimos coordenar, controlar e planejar as atividades desempenhadas pelas unidades de campo (MCCRAW, 1988).

Sendo assim, por meio desta nova estrutura descentralizada da firma, composta por quatro esferas administrativas (Comitê gestor, divisões, departamentos e unidades) tornou-se possível um maior controle e capacidade de articulação que permitissem um crescimento acelerado e a exploração mais eficiente das economias de escala e escopo⁵.

É importante ressaltar que a escolha da teoria Marshalliana para a análise e a história da empresa sustenta-se no fato de que o ambiente de negócios é tido como dinâmico, onde o empresário não é apenas um maximizador de lucros frente às características apresentadas pelo mercado, mas sim um agente capaz de gerar oportunidades. Caberia ao empresário recrutar a mão de obra, planejar, definir as estratégias, delegar tarefas, e alocar os recursos de maneira a alcançar os objetivos traçados. Além disso, a visão de Marshall aliada a sua interpretação do ciclo de vida de uma firma fornece uma estrutura de análise fundamental para o desenvolvimento do trabalho (KERSTENETZKY, 2015).

A ideia do ciclo de vida caracteriza-se pela existência de três gerações distintas em um negócio. Inicia-se pelo fundador, que tem a árdua função de criar a empresa e sustenta-la em um ambiente novo e desconhecido. Diversas vezes este empresário possui características pessoais marcantes que em grande medida confundem-se com as da própria firma. A segunda geração consistiria em seu filho, que por sua vez enfrentaria problemas diferentes, uma vez que a firma já se encontraria em um estágio de desenvolvimento mais avançado, exigindo dele, portanto, soluções inovadoras para superar os novos desafios apresentados sem que inicie-se a decadência da empresa, incapaz de competir no mercado em que se insere. Por fim, a terceira geração seria aquela marcada pelos dirigentes nascidos em condições privilegiadas, que não teriam como foco o desenvolvimento crescimento da firma, mas sim as artes e a sua própria posição social. A repetição de estratégias antigas em um ambiente dinâmico e de ampla concorrência levaria, conseqüentemente, à decadência (KERSTENETZKY, 2015).

É importante destacar, entretanto, que o uso desta teoria não pretende voltar-se para a figura do empresário em si, mas da firma nos três momentos citados acima. Esta última seria analisada a partir do contexto de sua formação e as decisões tomadas para sua perpetuação em um ambiente ainda novo e desconhecido, seguido por um ambiente onde as inovações seriam necessárias para a manutenção do poder de mercado da empresa após ter se consolidado desde os anos de sua fundação. Sendo assim, permaneceria a análise acerca dos três períodos

⁵ Ver anexo para verificação da evolução da estrutura administrativa da Standard Oil Company.

conforme proposto por Marshall, mas o foco residirá sobre a firma e não as figuras dos empresários existentes ao longo da história.

Conforme proposto por Kerstenetzky (2015) o uso da ideia do ciclo de vida no pensamento Marshalliano funcionaria como a espinha dorsal para a construção da história de uma empresa não restringindo-se, entretanto, a esta vertente, mas agregando-se a ela as interpretações de Alfred Chandler acerca do crescimento e das estratégias das empresas apresentada neste capítulo. De tal maneira, seu uso teria no presente trabalho um caráter auxiliar na estruturação da narrativa (nascimento, desenvolvimento e decadência⁶).

A partir dos conceitos apresentados por Alfred Chandler acerca das estratégias adotadas pelas empresas e a consequente estrutura necessária para a manutenção dos novos contornos da firma após seus movimentos no mercado e a ideia do ciclo de vida de Marshall como fio condutor da narrativa histórica, os capítulos a seguir tratarão sobre os movimentos realizados pela Standard Oil Company ao longo do período definido. A escolha dos dois autores como principais nas análises realizadas a seguir encontra-se no fato de possuírem uma visão dinâmica da empresa e dos empresários, como capazes de alterar as estruturas do mercado por meio dos movimentos realizados afastando-se em certa medida da firma maximizadora de lucros.

⁶ A ideia de decadência proposta por Marshall não indica aqui o fim da empresa, mas o marco de dissolução da mesma a partir de 1911, como consequência do Sherman Act.

CAPÍTULO III – A trajetória da Standard Oil Company

III.1–A figura de John D. Rockefeller

Quando no ano de 1858, John D. Rockefeller e M.B. Clark reuniram suas economias para a formação de uma empresa de comissionamento nas docas de Cleveland, teria início uma parceria que criaria um novo conceito de empresa. O negócio fundado por ambos obteve sucesso e fora estimulado pelos efeitos provenientes da guerra de civil americana, que abriu espaço para o crescimento através do suprimento para os exércitos. As oportunidades foram prontamente aproveitadas, mas uma oportunidade ainda mais tentadora mostrava-se em frente a Rockefeller e Clark: o petróleo. Então, no ano de 1862, quando o inglês Samuel Andrews os convidou para iniciarem uma refinaria, a decisão foi positiva e logo se instalou a refinaria em uma Cleveland marcada como o centro das refinarias nos Estados Unidos à época (TARBELL, 1904).

A demanda crescente por iluminação artificial, principalmente nas áreas urbanas era imensa e só demonstrava perspectivas de crescimento. Além disso, as fontes existentes mostravam-se inadequadas, além de possuírem um custo elevado, de maneira que constituíam uma prerrogativa dos ricos. Apesar de existirem alternativas, tais como o óleo proveniente do caroço de algodão, o querosene de xisto, o petróleo se apresentava como a melhor alternativa, batendo todas as demais, tanto por seu custo, quanto pela facilidade de produção em larga escala (LANDES, 2006).

Segundo Ida Tarbell (1904, p.43) na nova firma cabia a Andrews as tarefas de criação de processos produtivos e desenvolvimento de produtos e manufatura, que tão logo ganharam qualidade superior. Enquanto isso, reservou-se a Rockefeller, o gerenciamento direto do negócio. Os relatos indicam muito do perfil de Rockefeller nos negócios que futuramente caracterizariam a Standard Oil.

“Ele comprava o óleo diretamente dos poços. Ele fazia seus próprios barris. Observava, economizava e inventava. A habilidade com que realizava as menores barganhas tornou-se parte da história de Cleveland, um folclore. Voz serena, tranquilo, conhecedor de todas as nuances dos negócios, ele nunca desistia até conquistar aquilo que pretendia” (TARBELL, 1904).

Ainda segundo Tarbell (1904, p.43) a capacidade do Rockefeller em realizar barganhas e angariar recursos era sem igual. Ainda no início os recursos disponíveis para investimentos em seu parque produtivo eram nulos e a necessidade de crescer latente. Rockefeller por meio de suas habilidades raramente falhava e foi desta maneira que a Standard Oil Company obteve grande parte de seus recursos e pode desenvolver suas estratégias. Por meio da avidéz de Rockefeller em negociar, uma série de acordos foram realizados ao longo da história da companhia, bem como fundos foram levantados para a realização de investimentos. Aliado a estes fatores o fundador mostrava habilidades relevantes em contabilidade, o que posteriormente se mostraria como uma das marcas da empresa, como destacado por Hidy, Hidy (1955).

A fé de Rockefeller no cristianismo protestante trouxe frutos que o auxiliaram em certa medida no sucesso de seus negócios. Por meio de sua reputação como cristão ele conseguiu empréstimos bancários com maior facilidade, vendo em sua devoção religiosa um fator que aumentava sua confiabilidade (LANDES, 2006). De tal maneira, John D. Rockefeller era a representação do empresariado protestante de Max Weber, acreditando que ficaria rico por ser esta a vontade divina. A ética protestante, como intitulada por Weber, direcionou o pensamento e a conduta de muitos empresários de sucesso que marcariam a história do capitalismo mundial (LANDES, 2006).

III.2–As estratégias

Desde seu início a indústria petrolífera marcou a história da economia americana e a do capitalismo mundial, tendo sido a Standard Oil Company, de John Rockefeller, o primeiro agente no setor (primeiro entrante). A indústria de refino de óleo nos Estados Unidos são a melhor representação de como as vantagens de custo provenientes de economias de escala podem pautar as estratégias de crescimento das firmas e além disso moldar a estrutura das indústrias (CHANDLER, 1990). Os parágrafos que seguem têm como objetivo traçar a trajetória da companhia os movimentos que permitiram seu crescimento destacado frente aos concorrentes, desde a criação de um quase monopólio até seu desmembramento, pondo fim no ciclo de vida dos negócios que se pretendia traçar neste estudo.

Assim como em diversas outras indústrias, no ramo do petróleo não foram os produtores de bens primários e matérias primas que formaram as indústrias modernas, mas

aqueles empresas responsáveis pelo processamento das matérias primas. O potencial de exploração de economias de escala e escopo por parte das refinarias, portanto, mostrava-se como muito superior ao de extração de petróleo. De tal maneira, desde o início de suas operações no ramo de refino de petróleo, John Rockefeller foi capaz de explorar ao máximo as vantagens competitivas de que dispunha ao seu alcance (CHANDLER, 1990). Segundo Chandler (1990, p. 93) após seis anos da descoberta dos primeiros poços de petróleo em Titusville, Pensilvânia, Rockefeller e Andrews criaram, em 1865, as primeiras refinarias com a capacidade de produção de 500 barris por dia. Já no ano de 1869 as plantas já eram capazes de produzir cerca de mil barris por dia. Quando no ano de 1870, com a incorporação de outras três refinarias, formou-se a Standard Oil a sua produção em Cleveland já despontava com a maior capacidade de refino do mundo.

Ainda segundo o autor eles foram os primeiros capazes de atingir uma escala de produção em uma planta nunca antes vista, escala esta que permitiu reduções de custos unitários em metade do valor em alguns casos. As vantagens competitivas, podem ser melhor entendidas ao se observar que no ano de 1869, antes da integração com outras refinarias e a formação da Standard Oil, o tamanho das plantas de Rockefeller já era igual ao das três maiores refinarias de Cleveland juntas. Desta forma, é possível verificar de maneira mais clara a profundidade alcançada pelas vantagens competitivas sobre custo obtidas por meio da exploração das economias de escala. Além disso, esse teria sido o primeiro movimento de combinação realizado pela companhia, com vias no aumento de seu controle de mercado.

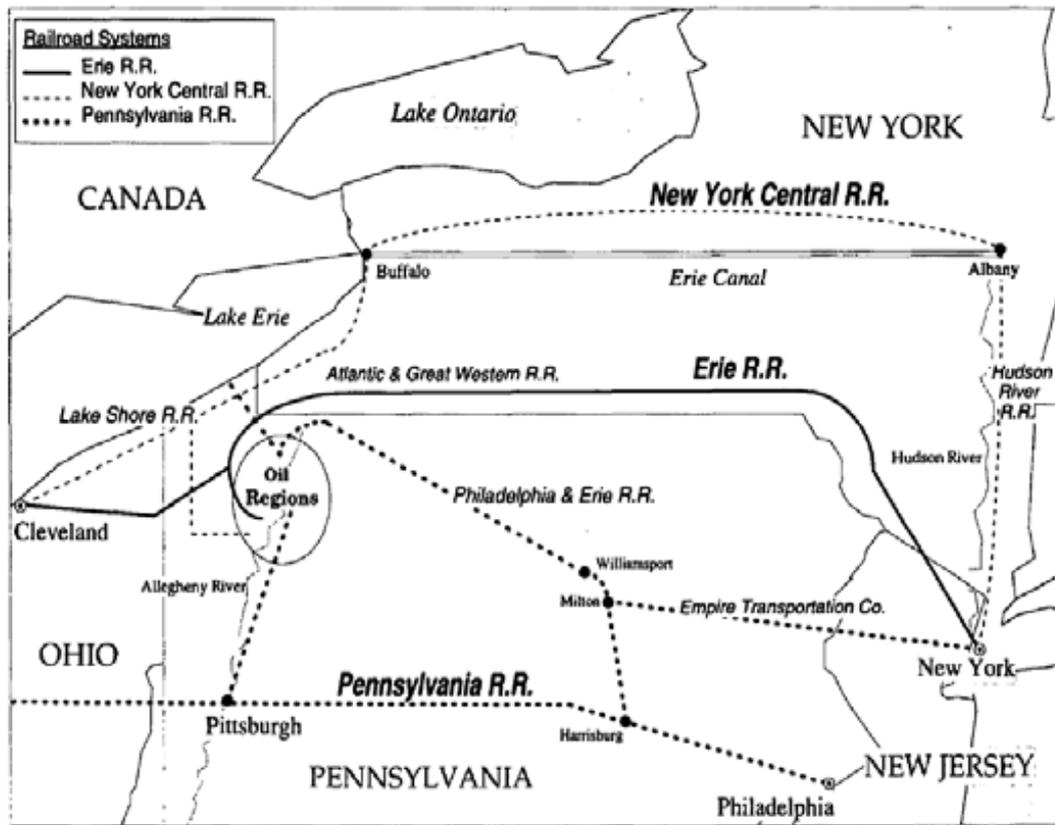
A constituição da Standard Oil e o seu volume de produção total possuía, além das vantagens de custos provenientes diretamente das economias de escala sobre a planta industrial, vantagens relativas aos custos de transporte. Aliado a este fato, devido aos altos custos fixos incorridos pelas empresas envolvidas no ramo ferroviário para a formação de todas as linhas de transporte, mostrava-se vantajoso para as mesmas fechar contratos com aquelas empresas capazes de utilizar o maior volume possível de suas ferrovias. Sendo assim, as ferrovias praticavam uma política que beneficiava aqueles que possuíam maiores volumes a serem transportados por meio da concessão de descontos quanto maior fosse o volume. Sendo assim, a combinação de menores custos de transporte aliados aos já baixos custos de produção evidenciados anteriormente aliados as reduções nas tarifas de transporte deram a Rockefeller o poder econômico para a formação da Standard Oil Company (CHANDLER, 1990).

Segundo a visão de John McGee (apud GRANITZ, KLEIN; 1990) o crescimento obtido pela Standard Oil teria sido possível por meio de suas estratégias de fusão e aquisição no setor de refino de petróleo. No entanto, não havia incentivos aparentes para que as demais refinarias vendessem suas operações para Rockefeller, uma vez que ainda que a facilidade de entrada no mercado em questão tornaria mais difícil a consolidação da posição dominante por meio de tal estratégia (GRANITZ, KLEIN; 1990).

A visão de Granitz e Klein aproxima-se a de Ida Tarbell (1904) ao destacar a importância dos acordos realizados com as ferrovias para o crescimento e consolidação do monopólio de Rockefeller. Segundo estes autores o sucesso obtido pela companhia teria sido fruto não de uma estratégia voltada para o refino de petróleo, mas sim de seu transporte. Enquanto o setor de refino possuía facilidades a novos entrantes no setor, haviam apenas três ferrovias transportando petróleo em 1870, além dos altos custos tornarem difícil a entrada de novos agentes neste setor (GRANITZ, KLEIN; 1990).

As forças competitivas existentes entre as três ferrovias existentes à época, aliada ao fato de serem substituídas umas das outras para o transporte de petróleo para a costa leste dos Estados Unidos gerava pressões baixistas sobre os preços do transporte. Apesar das ferrovias possuírem monopólios locais em rotas curtas, só havendo uma linha de transporte, quando se tratava de longas distâncias, a competição apresentava-se como um estímulo aos ganhos no setor petrolífero. Os elevados custos imobilizados incorridos nas ferrovias e seu baixo custo variável tornavam ainda mais latentes as guerras tarifárias entre os concorrentes (GRANITZ, KLEIN; 1990). A imagem a seguir demonstra as ferrovias de longa distância partindo das regiões petrolíferas:

Figura 2



Fonte: GRANITZ, KLEIN; 1990

É importante destacar que apesar de terem sido realizadas diversas tentativas de formações de cartéis e combinações com vistas em controle de preços de transporte por parte das ferrovias, as tentativas não tiveram sucesso e as empresas constantemente quebravam os acordos para benefício individual (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Com a finalidade de impedir que novos acordos falhassem e novas guerras tarifárias se instaurassem, as três ferrovias, no ano de 1871, fundaram a *South Improvement Company*, onde as principais refinarias dos centros de Pittsburgh, Filadélfia, Cleveland e Nova Iorque foram selecionadas para possuírem participação na mesma. Por meio desta companhia, cada ferrovia possuía seu *Market share* definido contratualmente para o transporte de petróleo. Esses contratos eliminavam os incentivos a uma quebra do acordo, uma vez que diminuía os problemas relativos a ocupação do custo imobilizado, mitigando os riscos do negócio (GRANITZ, KLEIN; 1990).

O mecanismo de funcionamento da companhia se dava por meio de descontos concedidos às refinarias membro no transporte de suas cargas e a cobrança de tarifas nos

transportes dos concorrentes. Os descontos eram concedidos para as refinarias da *South Improvement Company* no momento dos transportes, devendo essas pagar apenas o valor líquido do custo de transporte, enquanto os não membros pagavam pelo valor cheio do transporte ferroviário. A tabela a seguir demonstra as tarifas cobradas por meio do acordo realizado com as ferrovias (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Tabela 4

Tarifas para transporte de petróleo 1870-1872 (dólares por barril)						
	1870		South Improvement Company, 1872			Tarifas abertas, 1872
	Tarifas abertas	Tarifas Standard Oil	Tarifa bruta	Desconto	Tarifa líquida	
Petróleo bruto (regiões petrolíferas)						
Cleveland	-	0.35	0.80	0.40	0.40	0.50
Pittsburgh	-	-	0.80	0.40	0.40	0.50
Nova Iorque	-	-	2.56	1.06	1.50	1.35
Filadélfia	-	-	2.41	1.06	1.35	1.20
Petróleo refinado (regiões petrolíferas)						
Cleveland para Nova Iorque	2.00	1.30	2.00	0.50	1.50	1.50
Pittsburgh para Nova Iorque	-	-	2.00	0.50	1.50	1.50
Reg. Petrolíferas para Nova Iorque	-	-	2.92	1.32	1.60	1.50

Fonte: Elaboração própria a partir de (GRANITZ, KLEIN; 1990).

A tabela apresentada demonstra que as tarifas cobradas pelas ferrovias a partir da *South Improvement Company* eram superiores as cobradas no mercado anteriormente a 1872. Ao observarmos o transporte de refinados de Cleveland para Nova Iorque, por exemplo, percebe-se que a própria *Standard Oil* pagaria mesmo com o desconto de 0.50 uma tarifa líquida de 1.50, enquanto os valores pagos anteriormente ao acordo estariam na casa de 1.30. A coluna referente as tarifas abertas no ano de 1872, refere-se as tarifas cobradas após a dissolução do *South Improvement Company*, em 1º de abril de 1872. Constata-se que mesmo após o seu fim as tarifas permaneceram no mesmo patamar acordado, modificando-se apenas o fato de que neste momento estendia-se para todas as refinarias (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Pouco tempo após sua criação a *South Improvement Company* teve sua operação interrompida por produtores de petróleo bruto. Três mil homens se reuniram na *Titusville Opera House* após o anúncio por parte de um dos membros da ferrovia *Lake Shore* informando que as tarifas de transporte haviam subido de 0.87 dólares o barril para 2.14, formando a organização dos produtores de petróleo bruto, chamada *Petroleum Producers' Union*. Esta organização impôs um embargo entre as refinarias e produtores pertencentes ao acordo com as ferrovias levando a *South Improvement Company* a cancelar seus contratos em

25 de março de 1872, instaurando em 1 de abril de 1872 um novo acordo de tarifas reduzidas para a Petroleum Producers' Union (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Fato importante encontra-se nas aquisições de refinarias realizadas por Rockefeller em Cleveland. Ao se observar o período das aquisições, a maior parte delas ocorreu até três meses a instauração da South Improvement Company e antes da dissolução da mesma no ano de 1872. Tal fato sugere que Rockefeller teria feito uso de suas vantagens de custo provenientes do transporte para forçar refinarias rivais a venderem suas ativos para a Standard Oil e suas empresas controladas (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Granitz e Klein (1990) afirmam ainda que além do fator período, existem relatos históricos que indicam que a Standard Oil Company fez uso de suas vantagens de custos provenientes da South Improvement Company para forçar a compra de refinarias rivais uma vez que estas não possuíam preços capazes de concorrer no mercado. Uma série de depoimentos segundo os autores demonstram que refinarias foram vendidas abaixo de seu preço de mercado, tendo em vista que enfrentavam tarifas ferroviárias muito superiores àquelas estabelecidas para os membros do acordo com as ferrovias⁷.

Ainda segundo os autores, diferente dos casos de monopólio onde as refinarias teriam incentivo para aguardar o melhor momento para vender ao maior preço, este cenário tornava-se impossível. Neste caso específico não se trataria de um monopólio das atividades de refino de petróleo, mas sim de um cartel existente com o setor de transporte ferroviário que impedia que as refinarias não pertencentes ao acordo praticassem preços muito superiores aos custos de transporte incorridos. De tal maneira, os acordos com as ferrovias impuseram desvantagens de custos severas sobre os concorrentes que possibilitaram as aquisições realizadas pela Standard Oil em Cleveland.

Após o desmanche da South Improvement Company, as ferrovias e a Petroleum Producers' Union realizam um novo acordo de tarifas abertas, que se demonstram similares às tarifas líquidas propostas pela South Improvement. Ingenuamente o novo acordo propôs que a

⁷ Testemunho de Baslington da refinaria Hanna, Baslington and Company, refinaria adquirida pela Standard Oil em 22 de Fevereiro de 1872: " After having had na interview both with Mr. Watson, who was president of company called "South Improvement Company" and Mr. Devereux, who was general manager of the Lake Shore Road, he became satisfied that no arrangement whatever could be effected through wich transportation could at least be obtained on the Lake Shore Road that would enable their firm to compete with the Standard Oil Company, the Works of Hanna, Baslington & Company, being so situated that they could only obtain their crude through the line of the Lake Shore Road... Under these circumstances they sold their works to the Standard Oil Company, wich were on the day of the sale Worth at least 100.000 for 45.000 because that was all they could obtain for them, and Works too wich in cash cost them not less them 76.000, and wich in a fair competition would have paid them na income of not less than 30 per cent per annun on investment".

tarifas deveriam ser iguais para toda a cadeia produtiva de petróleo, não havendo descontos, tarifas extras ou acordos de qualquer natureza. Neste novo cenário as ferrovias apresentavam-se em situação similar a anterior, diferente das refinarias sob o acordo da South Improvement Company que tiveram desvantagens consideráveis (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Conforme demonstrado anteriormente neste trabalho, sem uma vinculação entre as empresas pertencentes a um acordo, união, existe uma tendência para a criação de acordos paralelos e foi exatamente isso que se deu. Duas semanas após a estruturação do novo acordo a Standard Oil Company negociou tarifas preferencias abaixo daquelas definidas pela Petroleum Producers' Union para o transporte em algumas ferrovias, em troca de um volume fixo de transportes pré-definido. Tal acordo colocava novamente a empresa de Rockefeller sobre vantagem competitiva frente às demais, obtendo custos abaixo dos de mercado (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Apesar dos custos de transporte de petróleo terem sido relativamente altos entre os anos de 1874 e 1879, os custos da Standard Oil estiverem bem abaixo daqueles praticados pelas demais empresas do ramo. A empresa recebia 10% de desconto sobre o custo do transporte, além de uma comissão paga sobre cada barril transportado o que conferia a esta vantagens competitivas significativas. Enquanto o custo para as demais empresas em 1878 para transportes para Nova Iorque era de 1.70 dólares por barril, a Standard Oil pagava apenas 1.06 dólares o barril. No ano de 1873, havia 22 refinarias independentes em Pittsburgh, que devido as perdas provenientes das diferenças de custos de transporte possibilitaram a Rockefeller adquiri-las, de maneira que no ano de 1877 todas estas empresas já haviam sido adquiridas pela Standard Oil e suas subsidiárias (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Os acordos realizados com as ferrovias possibilitaram a empresa obter custos menores para o transporte de seus produtos, além de elevar os custos dos concorrentes. Sem a integração horizontal no segmento de refino, a empresa provavelmente não teria um volume de produção suficiente para negociar e obter melhores tarifas frente às ferrovias. Sendo assim, o elevado custo imobilizado das ferrovias aliado ao grande volume de produção da Standard Oil e, conseqüentemente, a necessidade de transporte de sua produção e insumos, criaram as condições essenciais para a formação de um acordo que ampliava em larga medida as vantagens de custo frente aos concorrentes (CARDOSO, BOMTEMPO, PINTO JÚNIOR; 2006).

Tendo sido apresentadas as vantagens provenientes dos custos de transporte obtidas por Rockefeller deve-se retornar a estrutura da empresa no período de sua formação. O intuito da formação do grupo por John D. Rockefeller era o de controlar preço e produção. Isso se tornaria possível a partir de uma estrutura de holding, onde a Standard Oil Company cedia ações em troca do controle acionário de refinarias menores, de maneira a tornar possível o controle de preços de mercado. Legalmente e administrativamente as empresas incorporadas permaneciam independentes. O que realmente ocorria era que as ações dos membros do truste eram controladas pelos diretores da Standard Oil Company, havendo formação de comitês responsáveis pela coordenação de assuntos como distribuição, vendas e produção (CHANDLER, 1990).

Merece destaque o movimento que resultou na formação da Standard Oil como truste. A partir das inovações provenientes no segmento de distribuição, onde se tornaria possível o transporte de petróleo dos poços por meio de oleodutos que percorreriam longas distâncias, a companhia se viu ameaçada devido à perda de uma de suas principais vantagens competitivas que residiam nos menores custos de transporte de óleo por meio das ferrovias. Em 1878, um grupo de produtores com o objetivo de pôr um fim nas vantagens tarifárias provenientes das ferrovias pela Standard Oil, criaram a Tide Water Oil Company para construir o primeiro oleoduto de longa distância (CHANDLER, 1990).

Tendo em vista este cenário, a empresa adotou outra estratégia defensiva com a finalidade de mitigar os riscos frente a possíveis concorrentes, bem como manter suas vantagens competitivas sobre custos. Tal estratégia consistiu na construção de uma rede de transporte por meio de oleodutos que possibilitariam um maior e mais constante fluxo de óleo cru para as refinarias. Conforme os oleodutos ficavam prontos a Standard Oil se formava como truste, racionalizando custos e transformando sua estrutura administrativa. Desta maneira tornou-se possível uma redução média de custos de 1,5 cents para 0,45 cents por galão (CHANDLER, 1990).

Chandler destaca que se os investimentos feitos em refinarias em Cleveland no ano de 1858 fizeram da Standard Oil a primeira entrante no ramo nos Estados Unidos, sua integração com firmas dos setores de produção, distribuição e a formação de um aparato administrativo próprio e descentralizado após a formação do truste fizeram-na a primeira empresa entrante em uma escala global, tornando-se o primeiro exemplar da firma moderna (CHANDLER, 1990).

Segundo Chandler (1990, p.95) o esgotamento dos campos petrolíferos da Pensilvânia juntamente com a descoberta de novos poços no final dos anos 1880 na região de Indiana/Ohio, trouxe consigo oportunidades para os concorrentes da Standard Oil competirem de maneira mais igualitária, uma vez que o aumento da maturidade dos poços os tornavam menos competitivos frente aos recém descobertos. A partir do surgimento dos novos poços tornou-se possível a entrada de diversos agentes no mercado, que por meio de combinações e aquisição de novos campos criaram, pela primeira vez, mecanismos de controle de preço e integraram-se de forma a atuar não apenas nas atividades de extração, mas de comercialização e refino de petróleo.

O cenário de declínio dos poços produtores da Pensilvânia associados às novas descobertas em Ohio e o surgimento de concorrentes com capacidade de controle de preços levaram a Standard Oil Company a tomar estratégias defensivas. No ano de 1889 a empresa realizou uma integração para trás, com investimentos no setor de exploração de petróleo, com a finalidade de mitigar os riscos e crescimento de concorrentes. Mesmo com o crescimento de empresas como a Sun Oil Company, já no ano de 1892 a empresa de John D. Rockefeller já produzia 25% do petróleo bruto de todo território americano (CHANDLER, 1990).

Analisando os movimentos de integração vertical realizados pela firma, seja para frente ou para trás na cadeia produtiva, as motivações foram as mesmas. O surgimento e descoberta de novos campos, bem como o desenvolvimento de novas técnicas permitiram aos demais agentes da cadeia produtiva ampliarem a sua capacidade de negociação no mercado e muitas vezes se integrarem. Tal fato, teve como estratégia defensiva a integração para trás e para frente na cadeia produtiva abrindo oportunidades na produção e transporte de petróleo.

A criação dos mecanismos de administração descentralizados, constituíram um dos fatores de sucesso da companhia, agrupando talentos capazes de atuar em suas especialidades dentro de cada uma das divisões e unidades da companhia, que adotou uma estrutura multidivisional conforme demonstrado em momento anterior neste trabalho. Por meio desta estrutura era possível coordenar, planejar e executar as estratégias de maneira eficiente que uma única pessoa, como nas antigas empresas administradas pelos próprios proprietários (HIDY, HIDY; 1955).

Uma vez formado a aliança entre as firmas constituintes fazia-se necessária a maximização dos lucros de longo prazo e tão logo foram adotadas medidas para este fim e

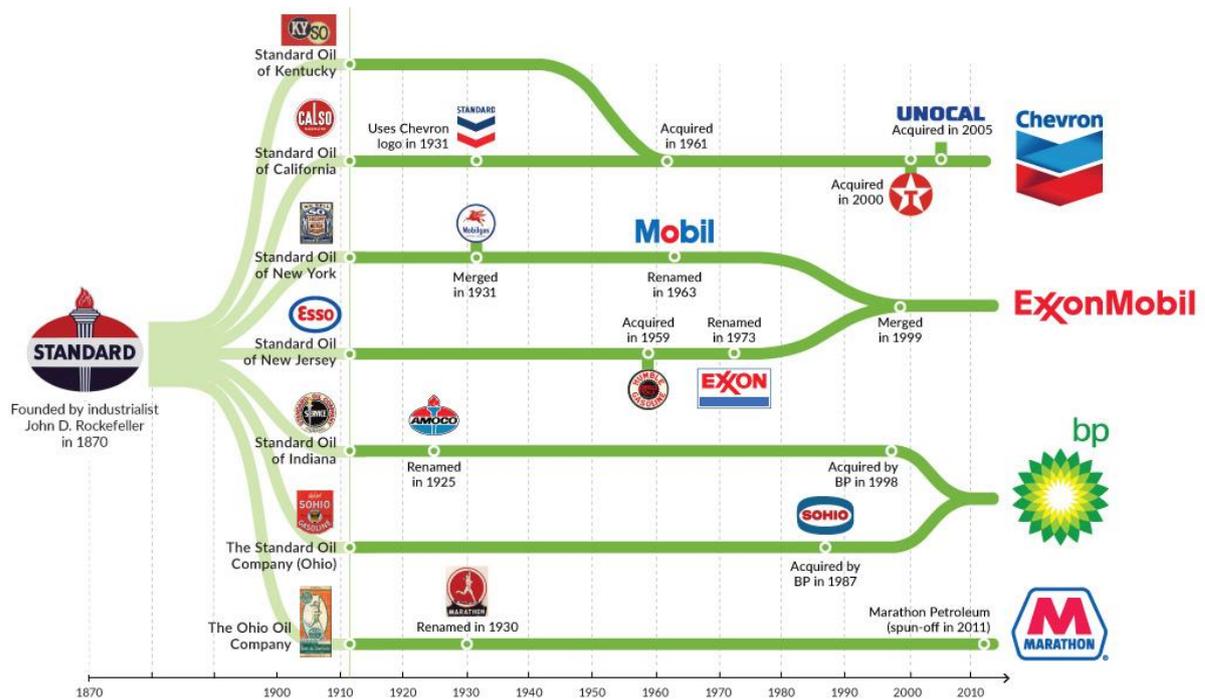
que marcariam a história da companhia e sua cultura. Destaque foi dado para o corte de custos, aumento da padronização, busca de novos métodos de refino e novos produtos. Seguindo esta vertente, plantas ineficientes foram desativadas, refinarias estratégicas ampliadas, oleodutos duplicados removidos. Aplicando esta metodologia para todas as divisões da Standard Oil reforçaram-se ainda mais os ganhos de escala, as vantagens competitivas e os baixos custos, tendo como resultado máximo o aumento da lucratividade da companhia (HIDY, HIDY; 1955).

Quanto a política financeira da empresa, esta representava um papel crucial para o sucesso das integrações realizadas. Através da política aplicada não apenas os riscos eram distribuídos entre as atividades realizadas, como também os lucros obtidos por uma companhia eram reinvestidos em outros ramos do negócio e até mesmo outras firmas. Desta maneira, tornou-se possível a acumulação de fundos para o reinvestimento dentro da própria companhia, além de proporcionar recursos para a aquisição de firmas ao longo da cadeia produtiva, reduzindo sua dependência de instituições financeiras (HIDY, HIDY; 1955).

No início do século XX, mesmo após a instituição do Sherman Act em 1889, a Standard Oil Company ainda controlava a maior parte do mercado. Paralelamente ao crescimento da empresa emergiam também os protestos devido as dificuldades de competição na indústria petrolífera por parte dos pequenos empresários. A descoberta de novos campos no Texas e na Califórnia permitiu que as novas empresas que surgiam se integrassem na comercialização e refino, além disso, ampliaram-se as pressões sobre o controle exercido pela Standard Oil no mercado. O desfecho da história se deu no ano de 1911, quando a Suprema Corte Americana dissolveu a empresa em mais de 30 empresas, das quais cinco pertenciam ao grupo das 200 maiores empresas industriais americanas (CARDOSO, BOMTEMPO, JUNIOR; 2006).

Tamanho poder de mercado alcançado pela Standard Oil Company pode também ser verificado a partir da estrutura atual do segmento de petróleo no mundo, onde dentre as seis maiores companhias 3 delas tiveram sua origem na dissolução da empresa fundada por John D. Rockefeller no ano de 1870. A imagem abaixo permite verificar de maneira breve os desdobramentos deste processo até o ano de 2018:

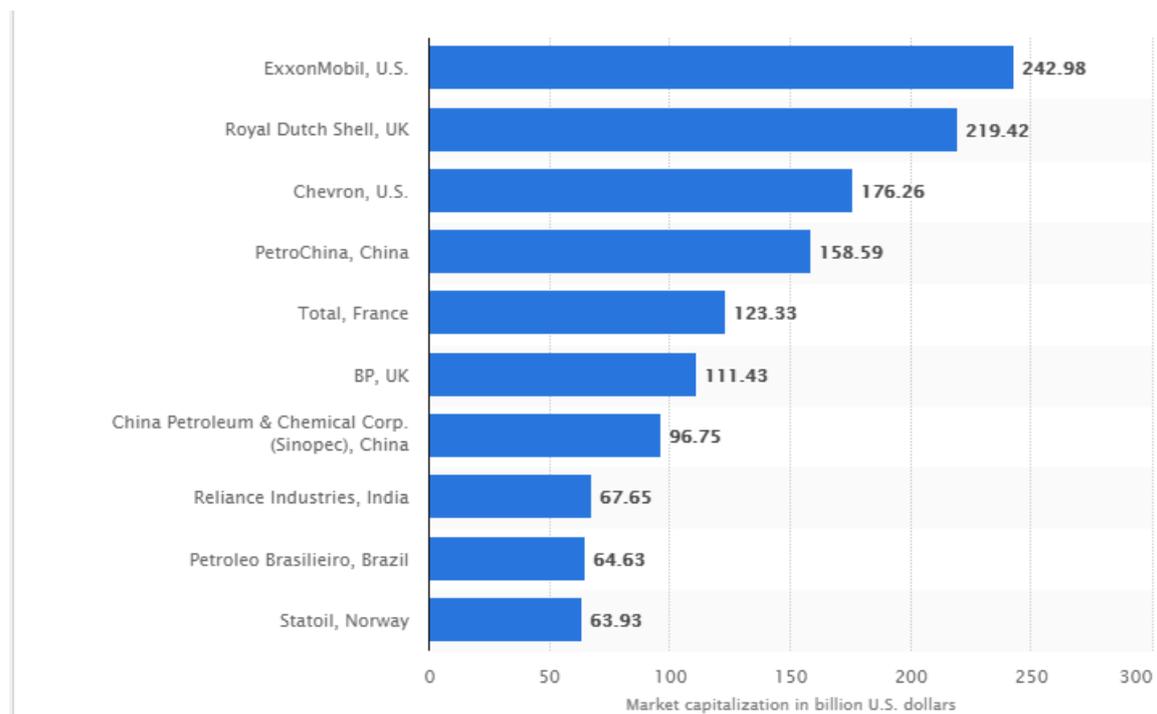
Figura 3



Fonte: www.visualcapitalist.com

Além disso, segundo dados do Statista, baseado na pesquisa realizada pelo Financial Times 500 List, em maio de 2018, os valores de mercado das companhias de óleo e gás mais valiosas do mundo são os demonstrados abaixo:

Figura 4



Fonte: www.statista.com

Conforme mencionado anteriormente, dentre as seis maiores empresas petrolíferas mundiais no ano de 2018, três delas são provenientes da estrutura inicial da Standard Oil, sendo elas: ExxonMobil, Chevron e BP. Mesmo após cento e quarenta e oito anos a fundação da empresa por Rockefeller, as dimensões e poder de mercado podem ainda ser constatados no capitalismo mundial.

III.3–A estrutura inovadora

Ao final do século XIX, especificamente nas duas últimas décadas, tem-se o surgimento das primeiras firmas modernas, possibilitadas pelo desenvolvimento dos setores de transporte e comunicação, segmentos estes, que já eram administrados por firmas com grau de complexidade nunca antes vistos, quando observado sua estrutura hierárquica. O advento das ferrovias e do telégrafo, possibilitaram um maior controle sobre a produção, rotinas de trabalho, maior volume produtivo e maior fluxo de informações, desencadeando assim uma série de outras inovações estimuladas pela maior escala de produção, que seria chamada pelos historiadores Segunda Revolução Industrial (CHANDLER, 1992).

Enquanto algumas empresas se transformaram e adaptaram-se em um novo ambiente de negócios, outras indústrias e oportunidades surgiram. O que diferenciava as antigas firmas das novas era a intensidade de capital, muito superior nestas últimas, e que eram capazes de explorar potenciais economias de escala e escopo por meio de inovações nos meios de produção. Merece destaque o fato de que apenas se tornava possível a sustentação de um nível produtivo mais elevado se todos o fluxo de bens e mercadorias entre todos os entes da cadeia produtiva fosse realizado de maneira eficiente. Desta forma, as economias de escala e escopo existentes e passíveis de exploração só se confirmariam em um ambiente onde houvesse uma coordenação bem estruturada durante o processo produtivo (CHANDLER, 1992).

Conforme ressaltado por Chandler (1992, p. 81) a coordenação não poderia acontecer automaticamente, mas deveria haver um esforço na estruturação da administração de toda a empresa e seu processo produtivo, bem como na comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Segundo o autor as economias de escala e escopo dependem não só das características físicas da planta produtiva, mas também da estrutura organizacional e o que deriva dela: experiência, curva de conhecimento, trabalho em equipe, tarefas bem definidas, entre outros.

As empresas pertencentes a esta novo cenário de exploravam todas as economias de escala e escopo existentes e permaneciam crescendo. No entanto, os investimentos realizados pelas mesmas em novas plantas industriais e novas tecnologias não eram por si só suficientes para aproveitar todas as oportunidades. Ainda segundo Chandler (1992, p.82) dois outros investimentos foram realizados, tanto no segmento de venda e distribuição quanto no de pessoal. A necessidade de escoamento de produções e busca de mercados consumidores levou as empresas a alocarem recursos para o desenvolvimento de setores de venda e distribuição de produtos e esses, por sua vez, geravam a necessidade de mais funcionários. Fazia-se, portanto, necessária a contratação de administradores intermediários para coordenar o processo de produção e distribuição das firmas, bem como de executivos capazes de monitorar toda as operações abaixo deles⁸, definindo estratégias gerais e de médio e longo prazo. Nas palavras de Chandler (1992, p.82) “as primeiras firmas a realizarem o tripé de investimentos (produção, marketing⁹ e administração) essenciais para explorar as economias de escala e escopo, logo tornaram-se dominantes em suas indústrias. A maioria permaneceu por décadas a fio.”

A partir dos problemas provenientes da administração de firmas com diversificada cadeia produtiva e elevada escala de produção surge a ideia da estrutura multidivisional da firma, marcada pela presença de um comitê gestor responsável pelo gerenciamento e coordenação geral das atividades, além da definição e acompanhamento das estratégias de médio e longo prazo (CHANDLER, 1962). Para firmas multiproduto e integradas, esta estrutura seria sempre mais eficiente que a estrutura centralizada, pois haveriam ganhos diretos no processamento de informações ao longo da cadeia hierárquica da empresa (WILLIAMSON, 1975).

Companhias multiproduto que mantivessem uma estrutura centralizada experimentaríamos perdas de eficiência e de controle sobre assuntos estratégicos, dado o maior tempo despendido pelos membros da alta direção em assuntos da operação do negócio. Portanto, a implementação da estrutura multidivisional, permitiria um maior desmembramento das atividades que cada membro da empresa deveria controlar, aumentando a qualidade e permitindo aos altos executivos ter maior disponibilidade para tratar de assuntos

⁸ Ver figura 1

⁹ Entende-se por marketing aqui tanto o segmento de vendas como o de distribuição citados ao longo do parágrafo.

estratégicos. Caberia aos administradores intermediários de cada uma das divisões o controle dos processos operacionais da firma.

Apesar das pequenas barreiras à entrada no setor de refino de petróleo, conforme falado na seção anterior, o tripé de investimentos tornava a entrada no mercado mais custosa para os potenciais concorrentes. Além de terem que organizar toda a estrutura produtiva, de distribuição e venda dos produtos, havia também o dilema relativo ao quadro administrativo capaz de coordenar todo o processo produtivo. Os primeiros entrantes possuíam como vantagem o fato de estarem mais avançados na curva de aprendizado do setor, de maneira que poderiam explorar as economias de escala e escopo efetivamente (CHANDLER, 1992).

Na história das empresas os aprendizados provenientes dos processos produtivos do dia a dia de operação de uma empresa são fundamentais para o sucesso da mesma e configuram-se como vantagens competitivas. Mais ainda, os aprendizados provenientes das atividades administrativas, de coordenação e estratégicas, provenientes das respostas apresentadas por uma companhia durante a competição no mercado e seus movimentos resultam em um conjunto de capacidades organizacionais que a tornam única. A série de respostas dadas pela firma por meio de tentativa e erro, ao longo de sua trajetória, conferem a ela, portanto, uma personalidade que vai além dos indivíduos que a compõem. Os indivíduos são diversos, vem e vão, mas a empresa permanece (CHANDLER, 1992).

Conclusão

A economia americana por si só apresenta-se para o mundo como a terra de superlativos, onde a abundância sempre foi sua marca essencial. O surgimento do que conceituamos hoje como sendo o grande negócio teve sua melhor representação não em empresas que despontaram da revolução industrial inglesa, mas do processo de industrialização americana iniciado no século XIX.

Das oportunidades fornecidas por um mercado rico em recursos naturais e dinâmico surgiram as principais corporações do mundo moderno, marcando a forma e a estrutura do capitalismo mundial e a maneira de estruturação das próprias firmas, que passaram a ser concebidas como entes capazes de influenciar e tomar as rédeas do livre mercado. A Standard Oil Company constitui-se como um dos principais representantes do *Big Business*, possuindo reflexos até hoje no ramo do petróleo.

A partir da análise das estratégias adotadas é possível constatar a influência direta sobre a cultura e a forma de organização que a figura do fundador de uma organização pode ter. Além disso, mostrou-se de maneira clara que a visão da Standard Oil Company pautada em uma redução de custos, seja por meio de economias de escala e escopo possibilitaram seu crescimento e dominação do mercado. As estratégias de integração vertical e horizontal, bem como a disciplina financeira, aliadas a inovadora estrutura multidivisional adotada possibilitaram o crescimento a longo prazo da companhia, tornando-a um marco na economia mundial.

A indústria do petróleo sofreu um processo de monopólio devido a ação conjunta da Standard Oil Company e das ferrovias. Dada a complementaridade entre os diferentes segmentos da cadeia do petróleo – exploração, produção e transporte – um monopólio em qualquer um destes permitiria um controle total sobre toda a indústria. Entretanto, dada a facilidade de novos entrantes nos segmentos de exploração e produção (extração e refino do petróleo), nenhuma firma por si só seria capaz de gerar as condições necessárias para a estruturação de um monopólio. Desta forma o setor de transporte, composto por apenas três empresas e com uma indústria com fortes barreiras à entrada, baixo custo marginal e elevada capacidade de transporte possibilitou a realização de acordos e combinações com a finalidade de obtenção de vantagens competitivas. Sem os acordos acredita-se que não teria sido possível o estabelecimento de um monopólio como o que se verificou no caso em questão. Os

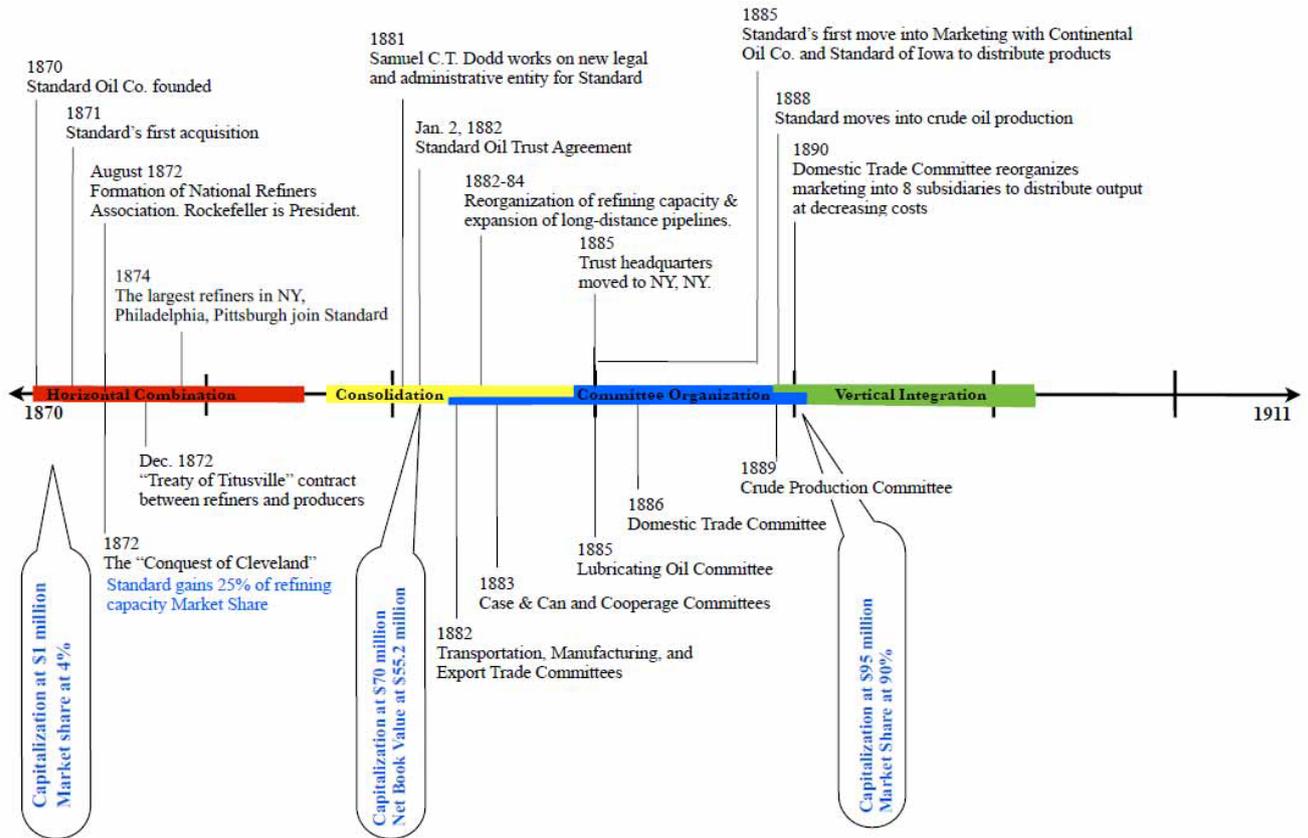
acordos possibilitaram em larga medida o crescimento da Standard Oil Company que assumiu o papel de reguladora de tal acordo (GRANITZ, KLEIN; 1990).

Vale destacar, que apesar dos acordos com as ferrovias terem sido imprescindíveis para a formação do monopólio verificado na indústria do petróleo americana, as estruturas administrativas organizadas visando manter a coordenação entre a Standard Oil Company e suas subsidiárias tiveram papel fundamental na consolidação deste poder de mercado. A partir da formação de uma estrutura hierárquica inovadora tornou-se possível gerenciar todas as divisões da companhia. Tendo sido a primeira representante da grande empresa moderna, a estrutura organizacional e administrativa multidivisional também demonstra-se como fator fundamental para o sucesso da firma criada por John D. Rockefeller.

Sendo assim, o sucesso da empresa e seu crescimento ao final do século XIX, deve ser visto a luz dos acordos realizados com o setor ferroviário como grande gerador de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, possibilitando a aquisição dos mesmos e a formação de um grupo sem precedentes na história mundial.

Anexo

Figura 5



Fonte: HELIES, M. X., "The Standard Answer to American Business". Senior Theses, Trinity College, Hartford, CT 2012, pág. 26.

REFERÊNCIA

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial. Cambridge, Massachussets: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

_____. The visible hand. Cambridge, Massachussets: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

_____. Scale and scope. Cambridge, Massachussets: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CARDOSO, Leonardo Gomes; BOMTEMPO, José Vitor; PINTO JUNIOR, Helder Queiroz. Compreendendo o crescimento das firmas: ferramentas de análise baseadas em chandler e penrose. Organ. Soc., Salvador , v. 13, n. 37, p. 69-85, June 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S19842302006000200004&lng=en&nrm=iso>.access 01 Aug. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200004>.

GRANITZ, Elizabeth; KLEIN, Benjamin. Monopolization by Raising Rivals' Costs': The Standard Oil Case. Journal of Law and Economics, Chicago, v. XXXIX, Abril de 1996.

HELIES, M. X., "The Standard Answer to American Business". Senior Theses, Trinity College, Hartford, CT 2012, pág. 26.

HOBBSAWN, Eric J. A Era do Capital: 1848-1875. Editora Paz e Terra, São Paulo, capítulos 2 e 3, 2012.

HOBSON, John A. A evolução do Capitalismo Moderno: Um estudo da produção mecanizada. Editora Nova Cultural, São Paulo, Capítulos V, VI, VIII, São Paulo, 1894

KENNEDY, Paul. A Ascensão e Queda das Grandes Potências: Transformação Econômica e Conflito Militar de 1500 a 2000. Editora Campus, Capítulo 5, 1ª edição, 1994.

KERSTENETSKY, Jaques. Uma sugestão de abordagem teórica para estudos de casos de história empresarial com base na teoria da firma de Alfred Marshall. Congresso Brasileiro de História Econômica, Setembro de 2015.

LANDES, David. Dinastias: Esplendores e Infortúnios das Grandes Famílias Empresariais. Editora Campus, São Paulo, capítulo 8, 2007.

MCCRAW, Thomas K. The Essencial Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Business. Harvard Business School Press, 1991.

NORTH, Douglas C. The Economic Growth of The United States: 1790-1860. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1961.

PRATT, Joseph A. Exxon and the Control of Oil. The Journal of American History, Oxford University Press, p.145 – 154, Junho 2012. Disponível em <https://academic.oup.com/jah/article-abstract/99/1/145/855441>> acessado em 22 de abril de 2018.

ROBERTSON, Ross M. História de la Economia Norteamericana, Editorial Bibliográfica Argentina, capítulos 8, 12 e 14, setembro de 1959.

SWEEZY, Paul. Teoria do desenvolvimento capitalista, Rio de Janeiro, Zahar, Capítulos XIV e XV, 1942.

TARBELL, Ida M. The History of the Standard Oil Company. Gloucester Mass, capítulos 1 e 2, 1963.

<http://www.visualcapitalist.com/chart-evolution-standard-oil/>. Acessado em 22/08/2018

<https://www.statista.com/statistics/272709/top-10-oil-and-gas-companies-worldwide-based-on-market-value/>. Acessado em 22/08/2018

Williamson, O.W. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. Nova Iorque: Free Press, 1975