

“OS MAGNATAS” de Charles R. Morris fez grande sucesso nos Estados Unidos onde foi lançado em 2005. O autor é advogado, ex-banqueiro, presidente de uma empresa de software e autor de ensaios e artigos para *The The Street journal*, *Harvard Business Review* entre outros importantes veículos de comunicação.

# OS MAGNATAS

*Como Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould e J.P. Morgan inventaram a supereconomia americana*

Charles R. Morris

*Tradução de Edmundo Barreiros*

## Índice

Prefácio

1. Prelúdio

2. A glória do ianque simplório

3. Capitalismo bandido

4. Ajustes violentos

5. Megamáquina

6. A primeira sociedade de consumo de massa

7. Tigres de papel

8. A Era de Morgan

9. Os Estados Unidos mandam

10. As lições erradas

Apêndice 1: Os ganhos da Carnegie Company em 1900

Apêndice 2: Os Ganhos da Standard Oil

Notas

Índice

## Prefácio

Não há um *ranking* oficial de “país mais poderoso do mundo”, mas por volta de 1895, os Estados Unidos tinham claramente se distanciado do bolo. Na época, pouca gente reconhecia isso. Em 1899, os funcionários do governo britânico ficaram apenas incomodados quando perceberam que teriam de financiar a sua Guerra dos Bôeres nos Estados Unidos. Entretanto, pouco mais de uma década mais tarde, os britânicos quase entraram em pânico com a possibilidade de que os Estados Unidos apoiassem a Alemanha com seu poder financeiro.

Os Estados Unidos tinham a maior população entre as nações industrializadas e eram o país mais ricos sob todos os critérios – renda per capita, disponibilidade de recursos naturais, produção industrial, valor das terras produtivas e fábricas. O país dominava os mercados mundiais – além de aço e petróleo, também trigo e algodão. Tinham um grande excedente na produção de bens e ganhava destaque e importância nos serviços financeiros. Seu povo era o que tinha mais mobilidade, era o mais produtivo, mais inventivo e, na média, mais bem educado. Os americanos não tinham muito a dizer a seu favor na literatura e nas artes, mas essa hora chegaria. Tampouco tinham o maior exército, e nem de longe a maior marinha, mas ninguém com alguma inteligência duvidava que essas deficiências podiam ser remediadas com apenas alguns anos de atenção.

As sofisticadas elites européias ficaram chocadas quando começaram a compreender a escala e a velocidade da ascensão americana. Cerca de três décadas antes, os Estados Unidos ainda estavam divididos por uma sangrenta guerra civil, e ganhavam a vida com a exportação de algodão cru, grãos e madeira, em troca do excedente das manufaturas européias. O ritmo do crescimento americano foi o mais rápido da história, pelo menos até que os países da região do Pacífico fizessem seu *sprint* em direção à luz do sol um século mais tarde.

*Os magnatas* é a história desse salto, contada, principalmente, sob a perspectiva de um punhado de homens extraordinários que estavam na vanguarda desse movimento. Mas enquanto “Grandes Homens” podem dominar épocas históricas, eles nunca são toda a história. Os Estados Unidos dos magnatas na verdade eram um país diferente dos outros. Portanto, as histórias são entremeadas com um relato das características dos Estados Unidos, e de seu povo, que o transformaram em terreno tão fértil para a transição.

Nos últimos anos da Guerra Civil, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould e John Pierpont Morgan tinham cerca de 30 anos, todos nos primeiros degraus de suas carreiras. Em uma era de homens ricos e poderosos de dimensões fora do comum, nenhum outro teve papel tão importante em dar forma e direção ao rápido crescimento americano. Eles forçaram o ritmo, levaram a transição a escalas cada vez maiores, e, para o bem e para o mal, impuseram marcas pessoais na economia nacional que persistiram por grande parte do século XX.

Eles eram pessoas bem diferentes. Carnegie, Rockefeller e Gould se aproveitaram do gosto nacional pela velocidade, da obsessão com “seguir em frente” e da tolerância com o experimentalismo para criar um dos mais puros laboratórios de destruição criativa da história. A maioria dos homens de negócios da época acreditava em mercados organizados e lucros cavalheirescamente razoáveis, mas esses três chegaram para abalar as estruturas. Morgan era o regulador, sempre do lado de refrear a “concorrência nociva”, principalmente do tipo normalmente promovido pelos outros três.

A indústria siderúrgica americana estava se transformando em um cartel confortável quando Carnegie começou sua carreira arrasadora. Ele não era um homem de tecnologia, mas um hábil consumidor de invenção. Suas usinas sempre eram as maiores, as mais automatizadas e com maior enfoque na redução de preços. Ele tinha um mantra de negócios mais simples: corte custos, aumente a participação, ganhe escala. Os lucros eram consequência.

Gould eram um *provocateur*, um mestre dos mercados de títulos públicos como nenhum outro antes dele, e poucos depois, que sempre estava no ataque, estendendo, e muito, os limites do possível a novas alturas. A arena de Gould eram as ferrovias e o telégrafo, a infra-estrutura crítica do período. As ferrovias antes da Guerra Civil tinham se expandido com cautela, e quase sempre com lucratividade, com o cuidado de se restringirem a seus territórios naturais, e

solucionando conflitos com reuniões cavalheirescas de um grupo restrito. Esses “pools” das ferrovias eram como os cartéis do aço para Carnegie – alvos parados à espera de um ataque.

Rockefeller talvez tenha sido o maior visionário e o administrador supremo: ele assumiu o controle dos mercados de petróleo mundiais com enorme rapidez e facilidade – antes mesmo que a maioria das pessoas percebesse, e mesmo enquanto dava ao mundo sua primeira lição sobre o poder da distribuição em larga escala. Uma hoste de outras empresas seguiu sua liderança; uma década depois de Rockefeller vender seu querosene pela primeira vez no Extremo Oriente, os frigoríficos americanos tinham centros de distribuição na China e no Japão.

Morgan, a figura mais tradicional dos quatro, era o único americano em que os financistas estrangeiros confiavam. Após servir de mediador para os fluxos de capitais cruciais que sustentaram o ritmo extraordinário do investimento americano, ele se transmutou em uma protocomissão de valores mobiliários, e até mesmo em um protobanco central, estabelecendo as regras para as finanças corporativas, exigindo contabilidade honesta, o fim dos ganhos ilícitos e um tratamento justo para os acionistas.

Carnegie, Rockefeller, Gould e Morgan teriam sido figuras dominantes em qualquer lugar, mas poucos lugares jamais foram tão abertos para pessoas de talento como os Estados Unidos Pós-Guerra Civil; e nos Estados Unidos, nenhum campo oferecia oportunidades tão ilimitadas quanto os negócios. A cultura manufatureira radicalmente diferente dos americanos, seu culto do empreendedor inovador, sua obsessão com “prosperar” mesmo por parte das pessoas comuns e seu entusiasmo pelo novo – a nova ferramenta, o novo produto de consumo – eram todos únicos.

A ascensão final das grandes empresas por volta da virada do século pode ser chamada de maneira apropriada de A Era de Morgan, que assegurou e exigiu controle no momento em que o grande crescimento americano começava visivelmente a perder energia. Na verdade, ele ajudou a desacelerá-lo. Com Gould morto, e Carnegie de fora, depois que Morgan comprou o controle da U.S. Steel, tornou a impor uma versão cavalheiresca de mercados organizados e preços “administrados”. A U.S. Steel foi o paradigma de uma grande onda de consolidações, muitas delas secretamente planejadas por Morgan.

As consolidações de Morgan representam tanto o ponto crucial quanto o fim da história. Foram necessários mais 75 anos, e o ataque direto do Japão e de outros países, para que as empresas americanas compreendessem até que ponto tinham vivido do capital legado pelos magnatas do século XIX, os pais fundadores do superpoder industrial americano.(...)

(...)Lincoln jamais teria escolhido a Guerra como o instrumento para acabar com a escravidão, mas não fugiu dela quando lhe foi imposta, e aproveitou a oportunidade para extirpar toda a perversa iniciativa aristocrática. Em suas próprias palavras terríveis, do Segundo discurso de posse:

Então veio a Guerra... e se... ela continuar até que toda a riqueza acumulada pelos duzentos e cinquenta anos de trabalho duro e incessante dos escravos se perca, e até que toda gota de sangue arrancada com a chibata seja paga com outra arrancada pela espada, como foi dito há 300 anos atrás, ainda assim deve ser dito que "os julgamentos do senhor são sempre verdadeiros e justos".

Este mesmo discurso se encerra com a frase famosa: "Sem maldade e com caridade para todos..." Mas a intenção de Lincoln de reabilitar o sul dentro do sistema americano não podia esconder como seria radical a mudança. Por mais de dois terços do período desde a fundação da república até a Guerra Civil, os Estados Unidos tiveram presidentes que eram senhores de escravos. O Congresso e a Suprema Corte tinham sido praticamente sempre dominados por maiorias sulistas. O historiador James McPherson observa que, na década 1860, o sistema social do norte é que era incomum; a maioria das outras sociedades, legitimasse ou não a escravidão, estava organizada sob os mesmos princípios hierárquicos do sul americano.

Lincoln estava totalmente consciente da singularidade do norte. Seus discursos destacavam insistentemente o caráter excepcional dos Estados Unidos, onde a grande parte do populacho desfrutava das vantagens sociais e econômicas da liberdade política. Em nenhum outro país a liberdade política era parte intrínseca do projeto nacional. Que país da Europa, diante de uma enorme riqueza de recursos inexplorados, teria tido a idéia de doá-la a seu povo? Ou conscientemente buscar tornar seus cidadãos economicamente independentes?

O prolongado crescimento americano que durou por cerca de quarenta anos após a Guerra Civil – superando todos os contratempos e altos e baixos – foi o maior da história, pelo menos até o crescimento espetacular demonstrado no fim do século XX pelos “tigres” econômicos do leste asiático. Lincoln teria ficado gratificado com a idéia, mas não surpreso. Mas se ele possuísse alguma maneira mágica de espiar o futuro, mesmo o futuro de apenas uns vinte anos à frente, é possível imaginar que o pobre Lincoln, com sua aversão whig moderada pelo poder concentrado, sua desconfiança do gigantismo econômico e seu ódio por especuladores e manipuladores de papéis, tivesse empalidecido.

## Jovens magnatas

Quando Lincoln morreu, Andrew Carnegie estava com 30 anos. Ele já era muito rico, apesar de apenas uma década e meia antes ser um simples catador de carretéis de linha usados em uma fábrica de tecido, e ainda tinha de decidir por uma carreira. John D. Rockefeller tinha apenas 26, mas sua refinaria de petróleo de Cleveland era uma das maiores e mais lucrativas do país, e ele talvez já tivesse definido seu projeto de controlar toda a indústria. Jay Gould tinha 29 e, depois de uma carreira rápida e agitada como curtidor, estava tentando a sorte como especialista em *turnaround* (operação de descarregar o trem, prepará-lo e carregá-lo para a viagem de volta). Pierpont Morgan, aos 28, aprendia em silêncio seu ofício na rede bancária do pai.

As grandes forças em ação nos Estados Unidos após o fim da Guerra excediam e muito qualquer pequeno grupo de homens; mas esses quatro iriam se tornar os maiores de uma geração de líderes de negócios de tamanho fora do comum, os mais destacados de uma estrutura que a imprensa apelidou de "Os Barões Ladrões", e por sua inteligência aguçada, sua ambição e ímpeto, eles traçaram os caminhos que as outras pessoas seguiram. Eles nunca foram amigos, e foram com a mesma frequência adversários e aliados; o respeito prudente que mantinham um pelo outro logo se transformou em uma forte aversão. Se poderia ser exagero dizer que eles criaram o super-Estado industrial americano, este ainda guarda com nitidez suas impressões digitais.

Carnegie, Rockefeller e Gould personificavam as oportunidades ilimitadas de empreendimento repentinamente abertas pelos amplos recursos americanos e sua liberdade das restrições de classe e casta. Para o homem de negócios de muita ambição e grande talento, era o lugar, e talvez o momento, onde ele podia chegar o mais longe possível.

Morgan era diferente dos outros. Ele nasceu rico, com o sangue mais azul da linhagem de sangue-azul *yankee*, mas definiu sua carreira na reação aos grandes empreendedores. Trabalhou com todos eles, especialmente com Carnegie e Gould, mas tornou-se uma figura dominante apenas quando as deles estavam no topo. Então emergiu como o homem que definia limites, aquele que trazia a ordem, o criador das primeiras redes institucionais porosas projetadas para amortecer as investidas de homens grandiosos.

## Carnegie

Andrew Carnegie era o mais temperamental dos magnatas. Baixinho, com apenas 1,65m, cabelos louros pálidos, mãos e pés pequenos e um rosto de menino, era como uma criança travessa, vigorosa e incansável. Falava com energia, tinha opiniões fortes e subservientes, era bajulador e provocador e sobrenaturalmente rápido em compreender qualquer coisa que fosse de seu interesse.

Sua ascensão é a fábula norte-americana clássica do homem que enriqueceu do nada. O pai de Carnegie era um tecelão escocês desempregado, que trabalhava com tear manual, e a família emigrou para Pittsburgh quando Andrew tinha 13 anos. Andrew passou por diversos empregos. Catou carretéis usados em fábricas, foi escriturário de um guarda-livros e mensageiro do telégrafo, onde aprendeu telegrafia de observar os operadores. Ele logo se tornou o telegrafista favorito da comunidade de negócios, e em seguida um serviço telegráfico de um homem só, que todos os dias compilava as notícias vindas pelo telégrafo para os jornais de Pittsburgh. Era tão incansável em seu auto-aperfeiçoamento quanto em todo o resto, lendo vorazmente e trabalhando duro para melhorar seu sotaque e sua gramática. Sua vida era

dominada por Margaret, mãe dele, que transmitia a orgulhosa consciência de classe dos pobres respeitáveis – uma terrível vergonha da pobreza e desprezo desmoralizante pelos trabalhadores sem ambição com os quais eram forçados a se associar. Ela e Andrew foram inseparáveis até a morte dela, pouco antes de ele fazer 51 anos. Os Carnegies não eram crentes, mas Andrew ainda herdou uma forte aversão calvinista aos prazeres da carne. Ele era extremamente charmoso e tinha muitas associações amigáveis com mulheres, mas provavelmente nenhuma intimidade, até que ele finalmente se casou, alguns meses depois da morte da mãe, com uma jovem que tinha esperado aquele evento abençoado por anos.

A grande chance de Andrew surgiu quando ele tinha dezessete anos, na pessoa de Tom Scott, que se tornou seu herói no mundo dos negócios. Scott foi um dos maiores executivos de ferrovia em seu tempo. Nascido pobre, e tendo começado a trabalhar aos dez anos, ele logo gostou de Andrew. A necessidade de acompanhar e localizar cargas em movimento fez das ferrovias grandes usuárias do telégrafo, e Scott, que tinha acabado de ser nomeado superintendente da divisão oeste da ferrovia Pennsylvania, era um visitante frequente do escritório de telégrafo de Andrew. Quando ele decidiu que a quantidade de trabalho justificava montar uma estação telegráfica própria, sua primeira opção para operador foi aquele garoto inteligente e cheio de energia, “Andy”.

Como grande parte do trabalho de Scott era feita pelo telégrafo, ele e Carnegie dividiram um escritório, e o fluxo de mensagens permitiu que Carnegie absorvesse praticamente por osmose a essência do negócio das ferrovias. Uma manhã bem cedo, antes de Scott chegar ao escritório, Carnegie recebeu uma mensagem que dizia que um acidente de trem deixara o tráfego em uma confusão terrível. Incapaz de localizar Scott – é de se perguntar com quanta energia o ele o procurou – Carnegie assumiu o controle e enviou uma série de ordens por telégrafo como se fosse Scott. Quando este foi localizado e chegou correndo no escritório, tudo estava funcionando em perfeita ordem. Esta foi uma ocasião, como Carnegie mais tarde lembrou, em que temeu ter ido longe demais; mas após explicar nervosamente o que fizera, Scott apenas o olhou de um jeito estranho, conferiu se as linhas estavam mesmo funcionando, e deixou passar. Entretanto, pouco tempo depois, Carnegie adorou saber que Scott estivera se gabando das façanhas daquele “diabinho escocês de cabelos brancos” em seu escritório, e que ele já era conhecido no meio ferroviário como o “Andy do Sr. Scott”. Até o grande J. Edgar Thomson, presidente da Pennsylvania, um dia meteu a cabeça dentro do escritório, encarou Carnegie com seriedade por um instante e disse: “Então você é o Andy do Scott”.

Se Carnegie tivesse passado sua carreira na ferrovia Pennsylvania, não há dúvida de que teria sido um dos maiores executivos de ferrovia de seu tempo. Sua posição como o “Andy do Sr. Scott” terminou em 1859, quando Scott foi promovido a vice-presidente da ferrovia, e fez com que Carnegie fosse nomeado superintendente da divisão oeste, uma promoção extraordinária para sua idade e experiência, principalmente porque, como as linhas do oeste da Pennsylvania tinham sido construídas às pressas sobre terreno difícil, problemas com os trilhos e a interrupção de serviços eram comuns. Carnegie mergulhou de cabeça no emprego. Mantinha um telégrafo em casa e passava dias e noites nas linhas férreas, supervisionando reparos, alterando a rota do tráfego, reforçando os pontos fracos do sistema, compreendendo instintivamente, como poucos homens de ferrovia fizeram, que o desafio essencial era manter o tráfego fluindo. Pouco tempo depois de sua nomeação, ele chocou seus colegas executivos quando queimou vagões paralisados para desobstruir as linhas. Era a técnica clássica de Carnegie: definir um objetivo, então passar brutalmente por cima de qualquer convenção, concorrente ou pessoa comum que ficasse em seu caminho. Queimar vagões logo se tornou um método padrão para liberar trens parados por problemas. No ano seguinte, quando Scott foi nomeado secretário assistente de guerra dos EUA para serviços de ferrovias e telégrafo, naturalmente levou Carnegie com ele, e em questão de semanas, Carnegie mais uma vez tinha desempenhado prodígios de construção para reunir as tropas da União para a desastrosa primeira batalha em Bull Run, em 1860.

No início dos anos 1860, Carnegie já era um homem rico. Em uma época em que conflitos de interesse eram rotina, Scott cuidadosamente levou-o a investir em empresas que faziam negócios com a Pennsylvania, como uma empresa de vagões dormitórios e uma construtora de pontes ferroviárias, normalmente adiantando para ele o dinheiro da compra. Só o

investimento nos vagões dormitório pagou a Carnegie dividendos de Us\$5.000 por ano, mais que o dobro de seu salário na Pennsylvania, sobre um desembolso de dinheiro de menos de Us\$450. Um antigo investimento no boom do petróleo na Pensilvânia, em uma propriedade conhecida como Storey Farm, um dos mais lendários campos das primeiras perfurações na Pensilvânia, rendeu a Carnegie impressionantes Us\$125 para cada Us\$1 investido. Quando fez sua nova declaração de renda no ano de Guerra de 1863, Carnegie tinha uma renda total de mais de Us\$42.000, o que sugeria um portfólio do montante de meio milhão de dólares, talvez uns Us\$6 ou Us\$7 milhões em valores atuais.

Carnegie tinha um talento tão espetacular – com inteligência extraordinária e a praticidade precisa de Scott, energia, um charme imenso e instinto felino para negócios – que simplesmente superava todos os outros. Também tinha lido muito mais que seus pares, com um gosto adquirido, mas autêntico, pela arte e a cultura, e um texto com estilo atraente. Na verdade, ele constantemente se perguntava se não estaria desperdiçando seus talentos nos negócios. Quando a receita de seus investimentos superou a marca de Us\$50.000 em 1868, prometeu a si mesmo que só iria trabalhar por mais dois anos para assegurar aquele nível de renda por toda a sua vida, então iria se dedicar a objetivos mais elevados.

Ele estava se enganando. O fato essencial sobre Carnegie era o desejo de dominar a qualquer custo. Mas por alguma razão, apesar de Carnegie estar entre os mais duros dos homens, ele sempre insistia em desfilar como um idealista humanitário, como se seu negócio fosse algum tipo de projeto de assistência social. Por isso, quando era o maior magnata do aço, adorava produzir manifestos a favor do trabalho e também de gozar da adulação de seus empregados, mesmo enquanto constantemente aumentava as exigências sobre seus trabalhadores e, no mesmo ritmo, reduzia seu pagamento. Para ele, cada encontro com trabalhadores tornava-se uma parábola de uma república de boas ações, e cada uma de suas histórias fantasiosas se encerrava com um discurso sobre as virtudes da bondade, pois "a recompensa é doce na proporção da humildade do indivíduo que você favoreceu". No auge da greve em Homestead de 1892, um dos conflitos trabalhistas mais mortíferos dos Estados Unidos, ele conta que seus empregados, "infelizmente, tarde demais", telegrafaram a ele, "Caro mestre, diga-nos o que deseja que façamos e o faremos para o senhor". (Claro que não há vestígio desse telegrama nos vastos arquivos sobre a greve.)

Carnegie costumava ser desnecessariamente cruel, mesmo com seus colaboradores mais leais. Ele manipulava seus subordinados sem a menor vergonha, insistindo obsessivamente em reclamar de seus menores erros e levando o crédito por todos os seus êxitos. Quando Henry Frick se aposentou – Frick, que tinha contribuído bastante para construir seu império – Carnegie aplicou toda a energia e obsessão que eram suas marcas registradas para não dar a ele o que lhe era devido. Um pacifista declarado, Carnegie buscou contratos de Guerra, após prometer à sua esposa que nunca o faria, e depois trapaceou para consegui-los. Ele solucionou o conflito entre seu comportamento e os ideais que declarava mentindo – clamorosa, consistente e continuamente. Na verdade, ele se tornou o mais corrupto dos mentirosos, aquele que mente para si mesmo. Mesmo as cartas e os relatos de eventos que escrevia na época provavelmente eram falsos, para se mostrar a uma luz mais favorável. Não é surpresa que os deslizos, e eventualmente crimes, dos grandes magnatas estejam à altura de suas conquistas, mas nenhum outro foi tão repelentemente escorregadio quanto Carnegie.

Alguns anos depois que Carnegie deixou a Pennsylvania, ele se tornou um dos clientes favoritos do banco Morgan, apesar de seu relacionamento ser com Junius Morgan, pai de Pierpont, pois ele não se dava bem com Pierpont. Em longo prazo, ele superou Pierpont, como fez com quase todo mundo. O negócio que coroou a longa carreira de Morgan foi comprar o controle da Carnegie Company em 1901 para criar a United States Steel Corporation; em valores atualizados, foi a maior transação corporativa da história até a onda de compras dos anos 1980. Mas esse foi menos um triunfo de Morgan do que uma medida de seu medo de que Carnegie estivesse prestes a destruir um cartel do aço construído com muito sacrifício. Comprar a parte de Carnegie era a única maneira de tirá-lo da jogada, e Morgan pôde agradecer a seus anjos que a esposa de Carnegie o estivesse pressionando a seguir seu objetivo há muito declarado de finalmente fazer algum bem no mundo. Carnegie não perdeu a oportunidade e mentiu sobre seus lucros quando ele e Morgan definiram o preço.

Na verdade, durante uma longa carreira o único outro magnata que conseguiu igualar-se a Carnegie no cenário dos negócios foi um homem que ele gostava de chamar de "Reckafellows".

## Rockefeller

John D. Rockefeller descendia de uma sólida linhagem de fazendeiros pelos dois lados de sua família, e apesar de os Rockefellers estarem sempre com problemas financeiros, ele nunca foi realmente pobre. Na verdade, não fosse pelo comportamento bizarramente instável de seu pai, a infância de John teria sido quase o clichê de uma infância no oeste rural de Nova York na metade do século XIX. "Big Bill" Rockefeller era um personagem malandro. Um homem grande, bonito e forte, foi fazendeiro, homem de negócios, curandeiro viajante, mágico e falso médico, e uma vez chegou a ser acusado de estupro. (Estranhamente, também gostava de se fingir de mudo.) Os primeiros biógrafos de Rockefeller observaram que seu pai costumava desaparecer em "viagens longas e misteriosas"; na verdade, com o nome de "William Levingston", ele se casou com outra mulher e mais ou menos sustentou duas famílias durante grande parte da vida de John. À medida que a fama de John crescia, ele simplesmente repelia qualquer pergunta sobre seu pai – não gostava de admitir que seu pai era "Doc" Levingston, um charlatão de fundo de quintal que ainda vendia falsos ungüentos milagrosos.

Talvez em reação ao comportamento de seu pai, John foi um jovem muito sóbrio e trabalhador – responsável na escola, sério em relação à sua religião Batista, escrupulosamente honesto e absolutamente confiável. Sua vida adulta foi igualmente convencional, pelo menos longe dos negócios. Ele se casou cedo, era próximo de sua esposa e de seus filhos, e mais tarde esforçou-se muito para que a vida deles não fosse completamente distorcida por sua enorme riqueza. John tinha uma educação melhor que a maioria dos jovens de sua época. Terminou o secundário e fez alguns cursos na área comercial antes de começar a trabalhar, aos 16, como assistente de um contador de um negociante de produtos hortifrutícolas em 1855. Dois anos mais tarde, com o empréstimo de Us\$1.000 de seu pai, John comprou sociedade na empresa de outro mercador, Maurice Clark, um inglês gregário cerca de dez anos mais velho que ele, e quando John fez 20 anos, já era reconhecido como um dos mais destacados comerciantes de Cleveland – honesto, confiável e com uma percepção sagaz dos mercados de *commodities*. O acontecimento realmente portentoso do vigésimo ano de John, entretanto, foi o sucesso do coronel Edwin Drake em produzir uma quantidade substancial de "óleo de pedra" de um poço perto de Titusville, na região de "Oil Creek (rio de óleo)", na Pensilvânia, assim chamada por seus afloramentos de óleo visíveis na superfície.

Drake era financiado por investidores profissionais que tinham feito o trabalho de casa científico de saber que o petróleo da Pensilvânia, se apenas pudesse ser produzido em quantidades comerciais, seria o combustível de iluminação e lubrificante superior de que o mundo precisava tão desesperadamente. O progresso difícil e incerto de Drake era observado de perto, e quando seu poço finalmente borbulhou com uma grande quantidade de petróleo, a região foi à loucura. Um lenhador local ficou milionário da noite para o dia só por ter cavado pelo vale comprando todas as fazendas que seus proprietários aceitassem vender. Wildcatters\* chegavam aos montes na região, e começaram imediatamente a abrir poços em uma área de centenas de quilômetros quadrados. Oil Creek produziu uma estimativa de 200.000 a 500.000 barris de óleo cru em 1860, ano seguinte à descoberta de Drake, e 2.000.000 de barris em 1861, incluindo cerca de 275.000 barris vendidos para o exterior. (Um barril da Pensilvânia, ainda hoje o padrão, tem 42 galões, ou 159 l.) Cerca de 70% da produção iam para a iluminação.

\* Petroleiros independentes que perfuravam em qualquer lugar em que se suspeitasse haver petróleo.

Como negociantes e *traders* de commodities, Clark e Rockefeller provavelmente negociaram petróleo para seus clientes e devem ter percebido os lucros que podiam ser obtidos. Mas a idéia de entrar no negócio do petróleo foi levada a eles, dois anos após a descoberta de Drake, por um amigo de Clark, um químico inglês autodidata chamado Sam Andrews. Andrews, que tinha alguma experiência em refino, propôs que Clark e Rockefeller o

financiassem para abrir uma refinaria, e eles finalmente concordaram em botar Us\$4.000, que John via como uma “grande soma”. O novo empreendimento chamou-se Andrews, Clark and Co., apesar de Rockefeller aparentemente ter posto a mesma quantia que Clark. Aos 22 anos, John ainda era visto como um sócio sem importância, o cara que cuidava dos números.

A refinaria da Andrews, Clark, que eles chamaram de usina Excelsior Oil, prosperou desde o início. Rockefeller escolheu o local – situado em um ponto com máximo acesso ao transporte ferroviário e fluvial. À medida que aos poucos ficava obcecado com as oportunidades no petróleo, assumiu as operações do dia-a-dia dos negócios, enquanto Andrews administrava a refinaria. Andrews era um refinador excelente, e seus produtos ganharam rapidamente uma ótima reputação; mais importante: ele tinha a percepção de reconhecer que John, jovem como era, devia fazer as visitas de negócios. Pela primeira vez, Rockefeller podia demonstrar sua habilidade extraordinária para combinar a expansão rápida com uma atenção fanática à eficiência e aos custos. Em dois anos, a Excelsior produzia 500 barris por dia de produtos refinados. Isso era uma produção desprezível pelos padrões de apenas alguns poucos anos mais tarde, mas em 1865 fazia da Excelsior uma das maiores refinarias do país, duas vezes maior que qualquer outra em Cleveland. Sob a administração de Rockefeller, também era a mais consistentemente lucrativa.

O problema eram os Clarks. Maurice trouxera seus dois irmãos para o negócio, como compradores e vendedores. Um deles, James, que era um ex-lutador profissional e um brigão, bateu de frente com Rockefeller praticamente desde o princípio. Pior: Rockefeller não confiava nele. James gostava de fazer negócios arriscados por baixo dos panos, exagerava seus pedidos de reembolso de despesas, e gabava-se de enrolar clientes. Ao mesmo tempo, Maurice estava preocupado com a disposição de Rockefeller em se endividar, e começou uma linha dura contra a expansão contínua. Conforme os atritos cresciam, os Clarks faziam ameaças frequentes de dissolver a sociedade. Em uma dessas ocasiões, Rockefeller, sem qualquer ingenuidade, perguntou a eles se estavam falando sério, o que eles confirmaram. No dia seguinte, para sua surpresa, leram a notícia do fim da sociedade no jornal local. Ficaram duplamente chocados quando viram que Andrews tinha ficado ao lado de Rockefeller; mais tarde, após concordarem com um leilão para resolver o problema da propriedade da refinaria, ficaram novamente chocados ao verem sua oferta ser facilmente coberta por aquele Rockefeller de 25 anos de idade. O acordo foi fechado em 2 de março de 1865, apenas alguns dias antes de Appomattox.

Os Clarks desistiram do leilão quando a oferta chegou a \$72,500. Maurice claramente achava que era um preço extraordinário para a metade daquele negócio. Além disso, Rockefeller entregava a metade de seu interesse no negócio de produção, o que levou o preço final para perto dos Us\$100.000. Na verdade, foi uma pechincha. No ano seguinte, 1866, o faturamento total da Excelsior Oil foi de Us\$1,2 milhão, recuperando totalmente o preço de compra antes do fim do ano. Poucos meses depois de comprar a parte dos Clarks, Rockefeller e Andrews iniciaram a construção de uma segunda refinaria, e abriram ainda uma terceira empresa em Nova York dedicada à corretagem e às vendas internacionais de petróleo. Ela era tocada por William, irmão mais novo de John, que também estava se tornando um excelente homem de negócios.

A *muckracker* (Jornalistas e veículos que investigavam e expunham questões políticas e sociais, algumas vezes com objetivos políticos próprios) Ida Tarbell uma vez o descreveu como um homem com “a alma de um guarda-livros”, uma imagem que desde então ficou ligada a ele. É verdade John D. Rockefeller amava a perfeição e a solidez de bons registros contábeis, e insistia que cada entrada, cada conta, cada fatura estivesse certa; mas o rótulo de “guarda-livros” nem de perto capta a realidade de John D. Rockefeller. Se ele não tinha a presença rinocerônica de Morgan ou a bazófia ruidosa de Carnegie, ele compensava com um carisma silencioso extraordinário. Quando jovem, juntava-se a novos ambientes, uma igreja, talvez, ou uma associação de petroleiros, e de alguma maneira, sem esforço aparente, e praticamente sem dizer coisa alguma, sempre emergia como líder. Rockefeller era bem desenvolvido, apesar de não tão alto quanto seu pai, e um bom atleta, que gostava do trabalho vigoroso – adorava trabalhar com os operários da Excelsior. Conhecidos costumavam comentar sobre seu senso de humor, e retratos de família costumam pegá-lo satisfeito e de muito bom humor. Seu estilo sincero, direto e brando fazia dele um vendedor extraordinário. Ele devia exalar uma imensa autoconfiança.



Desde o início de sua carreira nos negócios, ele assumiu riscos enormes, mas com tanta calma e sensatez que fazia com que parecessem absolutamente naturais.

Mesmo durante seus primeiros anos no refino, todos os métodos característicos de Rockefeller já se manifestavam: mover-se com uma velocidade chocante e a mínima ostentação. Agir com absoluta confiança, mudar de rumo rapidamente se novos fatos exigirem. Marchar a serviço de uma visão mais ampla, mas prestar atenção obsessiva aos detalhes. O grande plano de Rockefeller já podia estar em ação desde que ele comprou a parte dos Clarks, pois daí ele se moveu aparentemente em uma linha reta até o controle mundial do petróleo sob a bandeira da Standard Oil em apenas quinze anos. Apesar de costumar jogar muito duro, ele surpreendentemente não livre de índole vingativa. Quando tomava o negócio de outro homem, geralmente pagava um preço justo. Na verdade, muitas vezes pagava mais do que valia. Uma manobra típica era abrir seus livros para o alvo: qualquer homem sensato iria entender que a concorrência era impossível e chegaria a um acordo. Se um alvo fosse particularmente teimoso, e resistisse a todas as ofertas razoáveis, então uma luz finalmente se acendia, e Rockefeller repentinamente desencadearia uma guerra total e violenta em todas as frentes – preços, suprimentos, acesso ao transporte, autorizações para uso de terra, qualquer coisa que infligisse dor. Quando o alvo capitulava – eles sempre capitulavam – a oferta por um preço justo ainda estaria de pé, muitas vezes com uma oferta para se unir à equipe de Rockefeller. Era a conquista industrial com base no princípio da eficiência. Como Rockefeller insistia em ficar em Segundo plano, mesmo quando a Standard se espalhou por todo o globo, ele começou a adquirir aos olhos do público uma aura de poder quase místico.

Rockefeller também tinha seu lado hipócrita. Apesar de ser um Batista extremamente devoto, seu biógrafo, Ron Chernow, documentou pelo menos uma ocasião em que ele claramente cometeu perjúrio. Mas a imagem da Standard Oil como uma espécie de empresa criminosa, atribuível principalmente a Tarbell, nunca foi exata. As empresas de Rockefeller sem dúvida pagavam suborno para autoridades locais, mas o ambiente para os negócios nos Estados Unidos do século XIX era um pouco como o que existe hoje no Oriente Médio: como escreveu o observador inglês Lorde Bryce, “Só por meio do uso de dinheiro as [empresas] podem se precaver dos ataques constantemente lançados contra elas por demagogos ou chantagistas”. Rockefeller não precisava trapacear para conquistar o controle mundial do petróleo. Ele era simplesmente melhor naquele negócio do que qualquer outro.

## Gould

Inúmeras foram as injúrias que caíram sobre as cabeças dos Barões Ladrões, especialmente sobre Rockefeller. Mas nenhum deles tinha uma reputação pior que a de Jay Gould. Para Henry Adams, Gould era “uma aranha... [que] tece teias enormes, nos cantos e no escuro”. Daniel Drew, figura conhecida em Wall Street, disse que Gould tinha “o toque da morte”. O próprio Drew era um dos homens menos atraentes da história de Wall Street – um ex-vaqueiro semi-analfabeto, covarde e hipócrita, constante apenas em suas traições. Ele foi o primeiro mestre do “bear raid” ( “bear raid” é a ação combinada de vendedores a descoberto, que venderam títulos para a entrega futuro sem possuí-los, forçando baixa em suas cotações. Os donos desses papéis, acreditando ser movimento de baixa verdadeira, apressam-se em vender, o que provoca queda. Os que venderam a descoberto aproveitam para comprar a preço baixo), atacando as ações de suas próprias empresas e obtendo lucros com a destruição dos outros acionistas, sempre zombando dos padrões fiduciários inconsistentes da época. O ódio de Drew por Gould aumentou ainda mais com as enormes perdas que sofreu uma vez quando foi derrotado por Gould. Morgan, que no início de sua carreira também foi superado por Gould, sempre esteve dividido entre mantê-lo a uma distância segura ou tentar tomar seu negócio.

Se a caricatura mefistofélica de Gould era exagerada, havia um fundo de verdade que fez com que ela persistisse. Gould tinha uma das mentes de negócios mais flexíveis de seu tempo, talvez de todos os tempos. Sua carreira coincidiu com a grande era das ferrovias americanas, as primeiras corporações financiadas por investidores e negociadas no mercado em bolsa. A sede das ferrovias por capital era insaciável, e na ausência de padrões para a emissão de papéis ou manter registros contábeis, seus livros eram tipicamente cobertos com um caos obscuro de

registros divergentes. Esse era o campo de jogo para o qual Gould nascera. Sua inteligência sutil podia mover-se por toda fenda e canto das construções financeiras mais intrincadas e adivinhar exatamente os pontos de alavancagem, as posições estratégicas que podiam torná-lo, por meio de algumas compras inteligentes, senhor de toda a empresa. Várias vezes, investidores que de nada desconfiavam em luta para recuperar seus negócios ou reaver seus fundos se viam subitamente confrontados pelo espectro de Gould, como se tivesse surgido do das trevas, para levar tanto suas empresas quanto seu dinheiro. As ferrovias tornaram-se o centro dos interesses de Gould desde o início de sua carreira, e, mais que qualquer outro, ele foi responsável pela criação do mapa ferroviário americano que vigora até hoje.

O domínio de Gould dos arcanos financeiros equiparava-se a um estranho rasgo autodestrutivo. Mais de uma vez, depois que uma série de vitórias o deixaram dono do campo, ele lançou alguma nova depredação aparentemente sem sentido que devastou tudo pelo que ele tinha trabalhado – como se iniciar guerras de ações fosse simplesmente o que ele fazia. Sua reputação de ser um saqueador de suas próprias linhas, entretanto, é menos justa. Se por um lado ele sempre investia menos que o necessário em suas estradas de ferro, sempre foi financeiramente flexível, e com o passar dos anos provavelmente botou muito mais dinheiro em suas ferrovias do que tirou. Durante o único e longo período em que foi presidente da Union Pacific, demonstrou ser um administrador de ferrovia acima da média – era um engenheiro financeiro fantástico, tinha grande interesse pelos detalhes operacionais, e costumava ter estratégias que derrotavam seus concorrentes.

Ele era uma figura nada graciosa. O pai de Gould ficou tão desapontado diante do filho pequeno e esquelético apresentado por sua esposa depois de cinco meninas, que acabou trocando o trabalho na fazenda por uma loja na cidade, já que Jay, sem dúvida, não era o filho que iria arrancar um meio de vida do solo difícil da região rural do estado de Nova York. Quando adulto, Gould tinha pouco mais de 1,50m, ainda mais baixo que Carnegie, mas sem sua energia falante. Em vez disso, era um afigura pálida, silenciosa e um pouco curvada. Em tempos de crise, costumava sentar calmamente e em silêncio, e só demonstrava tensão picando papéis em pedacinhos. Seus olhos escuros, normalmente selvagens, a barba negra emaranhada, a sutileza de seus métodos, seu nome, todos aumentavam rumores de que ele fosse judeu, apesar de não haver qualquer ancestral judeu conhecido em sua árvore genealógica.

Uma ambição incontrolável mais do que compensava a falta de força física de Jay. Ele se virou praticamente sozinho desde os treze anos, quando seu pai o matriculou em uma escola secundária em uma cidade vizinha e o deixou lá com uma pilha de roupas e 50 centavos. Jay logo arranhou um emprego de meio expediente como guarda-livros autodidata, e também demonstrou ser um aluno excelente, com um gosto verdadeiro pela literatura, e um texto de estilo surpreendentemente maduro. Ele aprendeu agrimensura sozinho, e aos 17 parece que era o principal agrimensurador do condado, fazendo lobby pela profissão na legislatura estadual. Ele levantou fundos para um mapa compreensivo do condado, que foi um empreendimento importante, e durante o processo publicou uma competente história do condado. Ele manteve um contato próximo com suas irmãs, e voltava para casa de vez em quando, após períodos prolongados de excesso de trabalho que provocavam surtos de doenças debilitantes, às vezes sérias o suficiente para representar risco de vida.

A oportunidade decisiva de Gould surgiu em 1856, quando ele tinha vinte anos, na pessoa de Zadock Pratt. Pratt, que tinha mais de 60 quando Gould o conheceu, era um curtidor de couro e empreendedor de regiões selvagens, o cidadão mais importante de seu condado e uma figura altiva e de mãos calejadas, botas e chapéu Stetson, cujo gosto por esposas jovens perdurou até sua velhice. Os curtidores do século XIX curavam peles de animais banhando-as no ácido tânico derivado de uma pasta de casca de árvore. Era um trabalho sujo e perigoso, que exigia grandes quantidades de madeira e água, e normalmente era feito nas profundezas das florestas. Pratt contratou Gould para fazer um levantamento de um local para essa atividade, mas ficou impressionado o bastante para transformá-lo em sócio e gerente do novo curtume projetado. Assim, o pequenino Gould, mal saído da adolescência, levou 50 homens para a floresta e ergueu virtualmente uma cidade em tamanho natural, incluindo alojamentos e refeitórios, uma usina de esmagamento de casca de árvore movida a tração animal e tanques para a cura, além de um correio, uma garagem de carroças, o desvio de um rio e a construção de um canal para levar

água para mover um engenho, e depois uma mercearia. O trabalho andou tão rápido que, por aclamação, o povoado foi batizado de "Gouldsborough".

Gould nunca foi conhecido como uma figura carismática – adjetivos como "dissimulado" e "ardiloso" são o tipo mais aplicado. Mas sem dúvida ele conquistou a lealdade dos homens de Gouldsborough, pois quando desafiaram seu controle do curtume alguns anos mais tarde, os moradores da cidadezinha lutaram por ele, e salvaram o dia, após o que foi uma pequena guerra de fronteira. Os detalhes dessa história foram perdidos, mas os fatos gerais dizem que, depois que Gould comprou a parte de Pratt com a ajuda de uma importante empresa de couro, ele entrou na arena com seus novos partidários. (Eles achavam que o jovem Gould faria o que lhe mandassem; mas o contrato da sociedade dava a Gould controle total sobre o curtume, e ele estava se expandindo em todas as frentes – mais florestas, uma empresa de comércio de couro.) Quando as discussões financeiras foram interrompidas, um de seus partidários, Charles Lee, contratou um grupo de capangas e tomou o curtume a força. Gould correu até a cidade e fez um discurso para uma multidão de uns duzentos empregados e moradores que se reuniram espontaneamente, e eles marcharam sob sua bandeira. Naquela noite, ele liderou um grupo de 50 homens, divididos em duas equipes de assalto, e invadiu o curtume pela frente e pela retaguarda. Houve um tiroteio rápido mas intenso antes que os rufiões de Lee dessem o fora. Três homens ficaram feridos, entre eles Lee, que levou uma carga de chumbo grosso na mão. O jornal local, sem dúvida com uma pontada de ironia, escreveu:

Guerra civil no comércio de couro  
Guerra na Itália eclipsada  
Grande luta em Gouldsborough  
O general Gould sai vitorioso  
E o delegado Lee prisioneiro de guerra

Para Gould foi uma vitória vazia. A luta prejudicou o negócio do curtume e destruiu sua reputação no comércio de couro. Ao decidir tentar a sorte em Nova York no fim de 1860 ou no início de 1861, suas perspectivas não eram nada promissoras. Quando comprou a parte de Pratt, já era um jovem rico, com um patrimônio líquido em torno de Us\$80.000, ou cerca de Us\$1 milhão em valores atualizados. Mas o fiasco do curtume praticamente o havia limpado, deixando-o com pouco além de terras arborizadas de baixíssima liquidez. Um relatório de crédito de 1861 diz que ele "não liquidou suas obrigações e não tem um endereço fixo. Não sabemos se tem qualquer negócio, tampouco é certo que tenha algum dinheiro".

Mas apesar de ter sido um fracasso, o episódio do curtume destacou as características que Gould exibiria durante toda a sua carreira: a habilidade de encarar qualquer tarefa, dominar qualquer campo, e, apesar de sua constituição frágil, trabalhar prodigiosamente; forçar permanentemente os limites e restrições; o impulso de se expandir para todas as direções ao mesmo tempo, às vezes contrariando qualquer razão; o hábito infeliz de deixar uma trilha de sócios confusos e esgotados em seu rastro; e perspicácia na leitura de documentos legais – um estudioso chamou-o de "provavelmente o litigante mais bem sucedido na história americana". (Enquanto em geral podia-se confiar que Gould manteria sua apalavra, era necessário analisar gramaticalmente com muito cuidado o que essa palavra realmente era, pois os contratos seriam interpretados da maneira mais estreita possível, e sempre em proveito de Gould.) Talvez mais extraordinária fosse a habilidade de Gould agüentar reveses que destruiriam outros homens, então se levantar do chão e seguir em frente, aprendendo mais, trabalhando mais duro, sem reclamar, apenas à procura da próxima oportunidade.

A mudança para Nova York logo se tornou proveitosa para ele, pois em 1863 se casou com Helen Miller, filha de um importante mercador de Nova York. A família de Helen fazia parte da fechada sociedade da elite comercial de Nova York, que costumava casar apenas entre si. Entretanto, o pai de Helen gostava de Jay, e o casal foi morar com os pais dela depois do casamento. Seis filhos vieram em rápida sucessão, e Helen e as crianças foram a pedra de sustentação na vida de Jay pelo resto de seus dias.

E de maneira igualmente fortuita, o fim de seu negócio com couro em 1861 apresentou Gould às ferrovias. Um de seus outros sócios no couro tinha Us\$50.000 em obrigações

hipotecárias de uma pequena ferrovia na região de Lake Champlain, em Nova York. A linha estava com problemas, e com a quebra do mercado logo após o início da Guerra, os títulos tinham caído para 10 centavos por dólar. Gould deve ter usado todo o dinheiro que lhe sobrara, mas ele os comprou e adquiriu o controle efetivo da linha. Temos apenas seu breve relato para confirmar que gastou a maior parte de seus primeiros cinco anos em Nova York cuidando da linha até torná-la saudável outra vez. Quando houve uma fusão com uma linha maior, poucos anos depois, seus títulos eram vendidos pelo par, e as ações que ele comprara pelo caminho tinham se tornado muito valiosas. Ele estava no jogo outra vez, apesar de, na época da morte de Lincoln, seu nome ser praticamente desconhecido em Wall Street.

## Morgan

Pierpont Morgan já era um banqueiro experiente quando Lincoln morreu. Durante a Guerra, ele iniciara e erguera sua própria empresa. Sem dúvida, poucos jovens foram educados com tanto cuidado para assumir uma profissão. Os dois lados de sua família se estabeleceram nos Estados Unidos por volta de 1640 e ele tinha entre seus parentes Aaron Burr e o evangelista Jonathan Edwards. Os homens da linhagem Pierpont, o lado de sua mãe, eram em sua maioria pessoas educadas e desligadas do mundo real, e ganhavam a vida como clérigos ou diretores de escola. Os Morgans eram de material mais duro. O bisavô de Pierpont, Joseph Morgan, foi um dos principais cidadãos de Hartford, e um fundador da seguradora Aetna Insurance Co. O primeiro filho de Joseph, Junius, pai de Pierpont, era um importador de tecidos e artigos de armarinho quando foi recrutado como sócio por um já envelhecido George Peabody, na época o principal banqueiro de investimentos americano em Londres. Peabody levou Junius e sua família para Londres em 1854, e Junius conseguiu o controle exclusivo do negócio uma década mais tarde, quando o Peabody & Co. foi formalmente fechado e sucedido pelo J. S. Morgan & Co. Pierpont, como seu pai, era alto, forte e extrovertido. Tinha o instinto de Junius para números e adorava passar as férias escolares trabalhando no escritório, no *countinghouse*, como se chamavam os bancos. Mas ele também tinha um comportamento pouco convencional e que não agradava seu pai – uma queda pelas mulheres e um apetite pelo risco que às vezes alarmava o muito tímido e conservador Junius.

O negócio mais importante do J. S. Morgan era financiamento de curto prazo, “desconto de notas”, como era chamado. Seus clientes principais eram negociantes americanos de aço ou algodão. Eles normalmente vendiam seus produtos a crédito e levavam para casa um pedaço de papel, ou “letra de câmbio”, que podia ser descontada em um banco específico como o Barings em uma data futura específica. Se um negociante precisasse de crédito antes da data de vencimento, vendia suas letras com desconto para uma empresa como a de Junius. Era um jogo de muitos detalhes pequenos; Junius precisava de uma compreensão próxima dos negócios e do crédito daqueles que financiava para evitar ficar com papel podre nas mãos. Junius completava sua prática bancária fornecendo crédito local para seus clientes quando eles estavam no exterior e ajudando-os a vender títulos do governo e das ferrovias americanas, apesar de, nessa época, normalmente como um subscritor secundário por trás de um banco europeu maior.

Todos tomavam como certo que Pierpont iria assumir a empresa. Depois da mudança para Londres, Pierpont freqüentou um colégio interno suíço e em seguida a Universidade de Gottingen para aperfeiçoar seu francês e seu alemão. Então, no início de 1857, Junius o mandou trabalhar com um de seus correspondentes de Nova York, o Duncan, Sherman & Co., onde a tarefa de Pierpont era aprender o negócio bancário, ficar de olho nos negócios de Junius em Nova York, e acompanhar a correspondência com o escritório de Londres, que incluía muitas cartas longas e com tom de sermão de seu pai. Um incidente, que Pierpont adorava contar quando mais velho, demonstrou seu espírito independente. Enviado para visitar clientes em Nova Orleans, Pierpont viu a oportunidade ganhar um bom dinheiro com grãos de café, e usou o crédito do Duncan, Sherman para comprar uma grande posição. Quando o esperado telegrama indignado de Nova York chegou, Pierpont respondeu laconicamente que a posição fora vendida, e que estava enviando um lucro substancial. Mais tarde, ele declarou que não houve risco no negócio porque sabia muito bem o que estava fazendo.

Depois de dois anos, Pierpont, com apenas 24, abriu sua própria firma, e com a ajuda de

referências de Junius, ergueu rapidamente seu negócio. O famoso caso das "carabinas Hall", quase um escândalo na época, lançou sombra sobre seu nome muitos anos mais tarde. Pierpont ganhou honorários altos para financiar uma venda de rifles para o sobrecarregado general John C. Frémont, comandante da União no oeste. O problema do acordo foi o fato de o governo já possuir os rifles. Um arsenal do governo já concordara vender os rifles antes da Guerra a um, preço muito atraente, mas o arsenal queria receber em dinheiro, que o comprador não podia levantar. Mas quando a guerra começou, os comandantes de campo estavam desesperados por rifles, e um amigo dos Morgans de Londres, um homem chamado Simon Stevens, que tinha seus esquemas junto ao governo, assumiu o contrato e fez um acordo com Frémont a um preço bem elevado. Morgan botou o dinheiro para fechar a compra com o arsenal e enviar os rifles para o oeste. Os lucros de Morgan com a guerra não são particularmente interessantes ou atraentes, já que, como todos os jovens magnatas, ele pagou por um soldado substituto no lugar de se submeter à convocação.

Com a fundação do J. S. Morgan & Co. em 1864, Junius chamou Pierpont de volta aos negócios da família. A firma de Pierpont foi dissolvida, e Junius o botou para trabalhar com Charles Dabney, um sócio antigo e experiente da Duncan, Sherman, na Dabney, Morgan & Co., que era reconhecida por todos como a filial nova-iorquina da J. S. Morgan & Co. Mais tarde, quando Dabney se aposentou, Junius mais uma vez botou Pierpont para trabalhar com alguém mais velho, Anthony Drexel, da tradicional família de banqueiros da Filadélfia, e rebatizou a firma de Drexel, Morgan & Co., com o nome do homem mais velho novamente em primeiro lugar.

Junius podia ter sido menos cuidadoso, pois Pierpont estava claramente bem preparado. Dotado de um intelecto poderoso, grande perspicácia financeira, e arrojo pessoal, tinha um número crescente de seguidores em Wall Street, e era elogiado pelo serviço de crédito de Dun por conduzir um negócio de "primeira classe". Com o passar dos anos, Pierpont tornou-se conhecido por uma certa retidão extremamente decidida, uma espécie de etos no estilo Colonel Blimp (Personagem de quadrinhos britânico criado nos anos 1930 por David Low. Homem pomposo, simples, irritável e radicalmente nacionalista, Blimp era uma sátira às opiniões reacionárias dos britânicos na época. ) que se a um resmungo cheio de desprezo: "Cavalheiros pagam suas dívidas". Seu convencionalismo não se estendia à vida pessoal. Aos 24 anos, demonstrou uma sensibilidade surpreendentemente pré-rafaelita ao se casar com uma jovem beleza que já estava morrendo de tuberculose, sofrendo o a inevitável dor da morte quatro meses mais tarde. Seu segundo casamento, em 1864, foi uma replica do de seu pai – um homem poderoso em um casamento frio com uma esposa neurastênica. Entretanto, diferente de seu pai, Pierpont teve uma sucessão de amantes as quais ele nunca se incomodou em esconder de colegas ou da família.

A genialidade de Morgan era a do disciplinador, não aquela do criador. Ele foi o último dos grandes banqueiros de investimento dos séculos XVIII e XIX, mais que um pioneiro de um novo regime. Ele fez o que seu pai e outros banqueiros sempre fizeram, mas em pinceladas mais amplas e sobre uma tela maior, aplicando sua inteligência formidável a construções financeiras cada vez mais complexas. Seu ímpeto fundamental era na direção da ordem e do controle, e ele ficou horrorizado com a tormenta de "destruição criativa" no coração do longo crescimento americano. Ele detestava a "concorrência amarga e destrutiva" que sempre levava à "desmoralização e à ruína", nas palavras de Elbert Gary, o homem de Morgan na U.S. Steel. Ele costumava ser estranhamente desarticulado, como se perdesse a fala por fulminações titânicas em seu peito. Reclamava da loucura por progresso e mudança que eliminava negócios perfeitamente respeitáveis de cavalheiros perfeitamente respeitáveis, e dos ventos fortes da tecnologia que viravam hipóteses econômicas do avesso e tornavam impossível para seus clientes *pagar suas dívidas*! Por 40 anos foi um dos homens mais bem sucedidos dos Estados Unidos e impôs sua própria vontade férrea sobre a economia americana, reinando nas competitivas disputas abertas, e estabelecendo regras e limites que perduraram por meio século após a sua morte.

Carnegie, Rockefeller, Gould e Morgan teriam chegado ao topo em qualquer época, talvez como líderes militares, ou chanceleres de reis. Mas nos Estados Unidos pós Guerra Civil, os negócios tinham adquirido uma sensação de excitação e propósito que antes os homens

associavam aos grandes feitos de Estado ou militar.

Não foi por acaso. O enorme tamanho dos Estados Unidos e sua base industrial já impressionante deixaram-no maduro para o hiper-desenvolvimento. Os EUA eram o único país em que “trabalhador” era a descrição de um emprego, mais que um emblema de classe. Parece que a maioria dos americanos realmente acreditava, como Lincoln disse que deveriam fazer, que suas vidas iriam melhorar, que não havia limite para as perspectivas que podiam ser abertas pelo trabalho duro e pela imaginação. Eles escolhiam o novo quase como uma coisa natural – coisas novas a comprar, maneiras novas de fazer ou produzir coisas. Era para se livrar dos obstáculos do status conquistado por corporações de artesãos, de práticas comerciais há muito estabelecidas, que eles ou seus ancestrais próximos tinham ido para a América em primeiro lugar. Como um povo radicalmente desarraigado, os americanos mudavam laços de trabalho e de lugar com a mesma facilidade que trocavam sapatos velhos. Observadores da época ficaram pasmos com o fato de os pioneiros que ocuparam as terras do oeste não serem camponeses sem terra, mas principalmente fazendeiros bem sucedidos da Pensilvânia ou de Nova York, que queriam subir para operações de maior escala.

O estilo livre americano deixou condições ímpares para um empreendedor ambicioso. Mesmo muito antes da Guerra Civil, alguns ingleses de visão já começavam a ficar alarmados com o radicalismo da inovação americana.