



## NCR VERSUS AT&T

Adriano Leal Bruni

Versão de 02/03/2023 09:39.

### HISTÓRIA

Em princípios dos anos 1990, a NCR Corporation (anteriormente National Cash Register Company) estava indo bem. Sua administração havia transformado uma empresa pesada em uma preeminente participante no jogo da computação, uma empresa que estava superando a IBM e outras empresas de classe mundial em caixas de banco automático e em outros mercados de alta tecnologia de rápido crescimento. Nas palavras da Value Line, um importante serviço de assessoria de investimentos: "Está tomando forma o nono ano consecutivo de crescimento nos ganhos da NCR. Esperamos ganhos contínuos até 1995. Estas ações de boa qualidade estão em uma classe que superará os mercados do próximo ano". As ações da NCR estavam sendo vendidas por \$65, bem acima dos \$9 em 1982, de maneira que os acionistas haviam se beneficiado do bom desempenho da administração. Os funcionários da NCR também foram bem atendidos e estavam contentes, do mesmo que os clientes.

Enquanto isso, a AT&T havia colhido enormes fluxos de caixa de suas atividades telefônicas quase monopolistas, mas fracassara em seus esforços de se tornar uma participante importante na indústria da computação e estava perdendo muito dinheiro nesta área. Assim, o chairman da AT&T, Bob Allen, decidiu comprar a NCR. Allen contatou a administração da NCR e sugeriu um preço de \$90 por ação, ou \$6,2 bilhões no total, dando a entender a disposição de "negociar", isto é, de aumentar a oferta.

### REAÇÃO

O chairman da NCR, Charles Exley, respondeu que a companhia não estava à venda. Ele sentia, justificadamente, que a sua equipe havia realizado um bom trabalho e queria continuar controlando uma entidade dinâmica e em crescimento, não meramente tornar-se parte de um conglomerado gigantesco. Exley comentou, depois de sua conversa com Allen, que a AT&T deveria mudar seu slogan de publicidade de "Comunique-se e toque alguém" para "Comunique-se e agarre alguém".

Os funcionários da NCR em geral concordaram com Exley - eles estavam bem cientes de que na maioria das fusões alguns funcionários perdem seus empregos à medida que as fusões são consolidadas. Ademais, quanto mais elevada a posição do funcionário na hierarquia, maior a possibilidade de ele ser demitido. Exley não seria mais o diretor executivo de uma empresa importante e seus altos administradores, se é que seriam mantidos em suas posições, seriam subordinados aos executivos seniores da AT&T. Os clientes da NCR também se preocuparam,

pois a empresa estava lançando produtos bons e a preços convidativos. Isto continuaria sob o controle da AT&T?

Os clientes gostam de contar com o maior número de fornecedores em potencial e, se a fusão ocorresse, haveria uma empresa a menos na indústria de computadores. Além disso, a NCR está sediada em Dayton, Ohio. Mas se a AT&T a adquirisse, muitas funções da matriz seriam transferidas para Nova Iorque. Este fato teria um efeito negativo em Dayton, de forma que os vereadores da cidade não ficaram satisfeitos com a possibilidade da fusão.

Nesse meio tempo, os acionistas da NCR ficaram divididos. Por um lado, investidores atentos reconheceram que a empresa havia sido bem administrada, que a administração merecia uma oportunidade de continuar no controle e que os investidores ficariam em melhor situação a longo prazo se Exley e sua equipe continuassem no comando. Por outro lado, as ações estavam sendo vendidas por apenas \$65 e a AT&T oferecera \$90, com a possibilidade de dar ainda mais. Afinal, um lucro de 40% não é de se desprezar. Além disso, quase 70% das ações da NCR eram detidas por investidores institucionais, como fundos de pensão, fundos mútuos e companhias de seguro, cujos proprietários gostam de ver valores em rápida expansão - como os que seriam proporcionados pela compra.

#### LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

#### PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

**[NCR\_FIN\_CONFL]** AULAS SOBRE FINANÇAS: Conflitos. No livro, estude o capítulo sobre Objetivos e Conflitos em Finanças, analisando com maior cuidado a seção que discute conflitos e soluções. Posteriormente, responda o que se pede.

**[1]** Se você fosse diretor da NCR qual seria a sua atitude em relação à possibilidade de fusão?

**[2]** Se você fosse acionista da NCR qual seria a sua atitude em relação à possibilidade de fusão? Justifique ambas as respostas da melhor maneira possível.