

Separando o histórico de dados? Olhe para o futuro

Parte da série “#Tech @the Heart of M&A” sobre tópicos de tecnologia em M&A

Prontidão do dia 1, planejamento de integração/separação e os principais cortes de sistemas comandam a maior parte dos compradores e é o foco dos vendedores em transações de M&A na fase do negócio de pós-anúncio. O histórico de dados, ao contrário, é muitas vezes diminuído a uma mera reflexão tardia. Ironicamente, muito depois do fechamento do negócio, vendedores e compradores frequentemente se veem lutando com grandes restrições de custos, recursos e infraestrutura para resolver o fim do domínio de acesso a dados históricos – especialmente em cenários de exclusão. O problema desse cabeçalho acaba quando começamos a ter uma visão futura de abordagem do histórico de dados. Existem importantes razões comerciais, legais e regulatórias do porquê ambos os lados em uma transação de M&A precisam acessar o histórico de dados antes e depois do fechamento do negócio. No entanto, alguns vendedores subestimam a importância do planejamento antecipado para separação e gerenciamento de dados. Como resultado, essas empresas podem ter dificuldades em localizar com rapidez e eficiência, acessar, conter dados necessários para auditoria, litígio, e questões regulatórias. Além disso, a falta de planejamento proativo pode exigir esforços significativos ao longo da estrada para completar a separação do histórico de dados para suportar cortes dos dias 1 e 2.

Este artigo explora os fatores que podem complicar a migração e

o gerenciamento de dados históricos de aplicativos, descreve possíveis soluções e considerações associadas, e oferece uma abordagem de alto nível que pode facilitar o processo tanto para o vendedor quanto para o comprador.

Fatores complicados e perguntas

Histórico de dados, às vezes conhecidos como “livros e registros” pode assumir muitas formas: pré-fechamento (propriedade do vendedor); pós-fechamento (propriedade do comprador); online (atualmente residente em formulários); offline (arquivados após um período de tempo em sistemas ou dados armazenados); estruturado (aplicação/base de dados/dados do sistema); desestruturado (planilhas, apresentações, e-mails e documentação impressa); combinado (misturado com dados de outras unidades de negócios (BU)); não-combinado (pertencente apenas a um BU). A abundância, prevalência e diversidade do histórico de dados fala diretamente com o seu valor organizacional. No entanto, esses mesmos fatores também aumentam a complexidade de separar, reter, recuperar e contabilizar dados históricos durante e após uma transação de M&A. Tanto o vendedor quanto o comprador devem considerar seguir os fatores complicadores e as perguntas-chave à medida que desenvolvem requisitos para uma solução de separação do histórico de dados.

Fatores complicadores

Abordagem de separação	Descrição
Ambiente empresarial, jurídico e regulamentar	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os requisitos de transação do histórico de dados (por exemplo, Contrato de Compra, Transição de Contrato de Serviços e Contrato Principal de Reorganização)? Quais são os requisitos regulatórios específicos do país (por exemplo, Diretriz de Proteção de Dados dos EUA, Banco Holding Company, Lei Sarbanes-Oxley, Conselhos de Trabalhadores)? Quais são as implicações legais do compartilhamento de dados (por exemplo, antitruste)? Qual é a tolerância ao risco do histórico de dados do RemainCo ou SpinCo¹? Os reguladores exigirão que o sistema original de registro visualize o processamento transacional?
Sensibilidade de dados, formato e retenção	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os requisitos de retenção de dados corporativos e específicos do país? Qual é a sensibilidade das categorias de dados em questão? Com que frequência os dados serão solicitados para auditoria, jurídico, conformidade, regulatório e requisitos de operações de negócios? Em que formato os dados podem ser extraídos e qual formato de dados pode ser lido sem o sistema original em que foi transacionado?
Riscos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Qual é o cronograma de desinvestimento para definir seu estado final do cenário e roadmap de TI? Existe uma opção tecnicamente viável para reter e restaurar o histórico de dados sem usar o aplicativo/banco de dados originais? A tecnologia de transporte é proprietária ou é end-of-life?
Governança	<ul style="list-style-type: none"> A RemainCo e a SpinCo têm a estrutura e o tom de liderança apropriados no topo? O dia 1 ou outras prioridades concorrentes causaram falta de foco nos dados históricos e a administração está disposta a fazer disso uma prioridade? A análise foi realizada para determinar a separação, retenção e recuperação de dados dos cronogramas de solução e viabilidade?
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> A RemainCo ou a SpinCo manterão de forma apropriada os recursos de negócios e tecnologia, contratos, etc., para apoiar os esforços de dados históricos? A RemainCo ou a SpinCo têm o conhecimento apropriado no assunto para apoiar os aplicativos/banco de dados escolhidos que são necessários para visualizar os dados em um formato legível?

¹ “SpinCo” representa o negócio que está sendo dividido e alienado da “RemainCo”, a empresa controladora que permanece após o desinvestimento

Nenhuma solução única

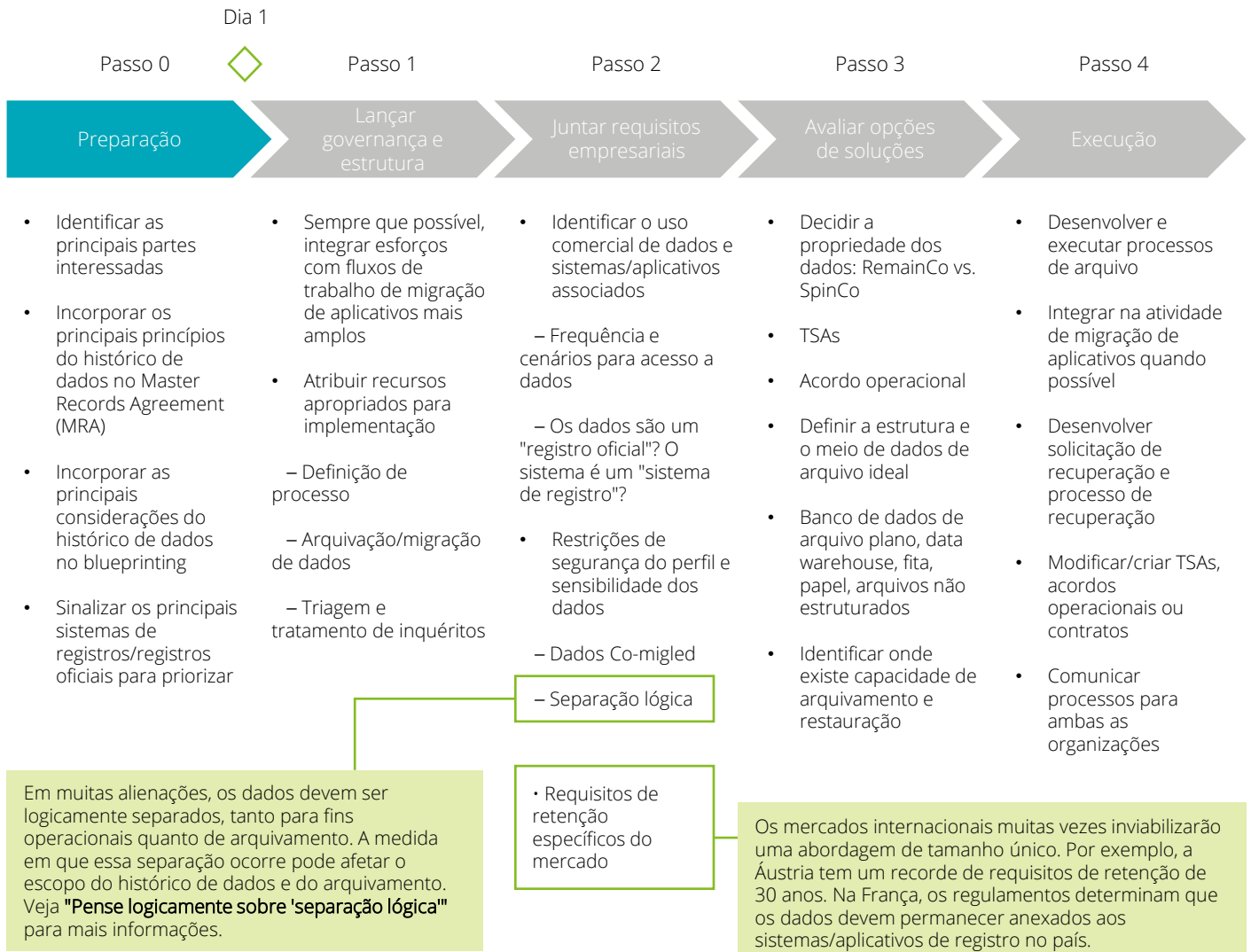
Não existe uma solução única para separar o histórico de dados durante o M&A – a seleção de uma organização pode depender dos tipos e dos termos do negócio, o volume de dados combinados e os fatores complicadores mencionados acima. Também a solução selecionada inicialmente pode mudar à medida que a linha do tempo do negócio avança. A tabela abaixo mostra uma série potenciais soluções e considerações.

Soluções de separação do histórico de dados

Soluções	Funciona quando...	Não é ideal quando...
Leverage TSA, MRA, acordo de compra, ou acordo de operação de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de negociação relacionados ao histórico de dados são bem definidos e detalhados. • Considerações de dados históricos são integrais para a estrutura do negócio. • A opção com menos custos é o RemainCo e SpinCo para manter seus aplicativos e gerenciar os requisitos do histórico de dados por meio de um contrato operacional ou de negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicativos usados para sistemas de registro será descomissionado dentro de 12-24 meses da saída do TSA. • Regulamentos específicos do país ou implicações limitam esta abordagem. • RemainCo ou SpinCo não querem ser um provedor de serviços.
Sistema de clonagem	<ul style="list-style-type: none"> • RemainCo tem experiência no assunto para apoiar a grande quantidade de tecnologia. • A aplicação é portátil e flexível para implantar em centros de dados de terceiros. • A solução usa um software não proprietário ou sistema end-of-life, onde os recursos e licenças podem ser obtidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais recursos são transmitidos à SpinCo e o meio de contrato que eles não conhecem o legado da tecnologia. • Instalações de hospedagem de centros de dados de terceiros requerem remediação de sistemas antes da migração de end-of-life. • A solução está no custo proibitivo (por exemplo, ficar em pé num ambiente de mainframe).
Implementar ferramenta de arquivamento	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivamento de sistemas não proprietários. • A tecnologia de arquivamento é capaz de ler os dados sem o aplicativo. • A tecnologia de arquivamento atende aos negócios, área jurídica, retenção regulatória e requisitos de recuperação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados são frequentemente necessários para os negócios e operações, a menos que a ferramenta de arquivamento tenha recurso de autoatendimento ou o processo de recuperação tenha latência mínima. • O dicionário de dados não sai para obter dados de aplicativos para/de arquivamento. • Com restrição de tempo ou custo.
Extrair dados para arquivos simples	<ul style="list-style-type: none"> • O dicionário de dados está prontamente disponível para entender os dados. • Opções de leitura SQL/alternativas estão prontamente disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe nenhum dicionário de dados • O aplicativo é necessário para ler os dados. • O volume de dados torna essa abordagem inviável.
Utilizar terceiros ou ambiente de custódia	<ul style="list-style-type: none"> • Os cenários de joint venture têm um final em aberto com as relações de trabalho. • Ambas as partes estão dispostas a entrar em um acordo operacional de longo prazo e dividir os custos associados à hospedagem de sistemas e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • O desinvestimento é uma transação fechada.

O diagrama abaixo apresenta uma abordagem de alto nível e um cronograma para conduzir a definição e implementação da solução.

Abordagem de separação do histórico de dados



Pesquisa interna da Deloitte

Fatores críticos de sucesso

Não há escassez de questões que podem tornar o gerenciamento do histórico de dados relacionados à M&A desafiador e complexo. No entanto, empregar uma abordagem disciplinada e proativa pode ajudar a mitigar riscos, descobrir restrições, agilizar o processo e reduzir conflitos intra e inter-organizacionais, todos os fatores que podem ser críticos para o sucesso da separação.

- Começar cedo:** quanto mais cedo no processo de M&A as partes interessadas começarem a considerar os impactos da separação do histórico de dados, melhor poderão preparar e integrar soluções em seu planejamento de transição. Importantes passos juntos:
 - Definir princípios orientadores claros no Master Reorganizational Agreement (MRA) no início da separação para ajudar a resolver conflitos a jusante e fornecer uma estrutura para incorporar no planejamento de separação.
 - Integrar a separação do histórico de dados na fase de blueprinting para que todas as equipes de trabalho considerem como os dados serão tratados para o dia 1 e a saída do TSA (dia 2).

– Não "reinventar a roda." Aproveitar os sistemas existentes, estabelecer um processo repetível e separar dados por fluxos de trabalho (por exemplo, por função, por sistema) para ajudar a reduzir o custo e o tempo de implementação.

- Definir o tom no topo:** o suporte executivo para incluir a separação do histórico de dados no início do planejamento do negócio pode ajudar a manter o problema em mente à medida que as equipes de M&A desenvolvem os planos do dia 1 e de saída. A liderança deve também:
 - Fornecer orientações sobre quais dados podem ser compartilhados e traçar limites em torno dos quais os dados devem ser separados.
 - Incorporar uma estrutura de governança apropriada como parte de uma equipe de gerenciamento de separação centralizada.

- Colaborações: vários stakeholders de ambos os lados da transação estão sentados na mesa de M&A; alguns estão lá por causa de sua perspicácia comercial, outros por causa de sua experiência técnica. Todos desempenham papéis importantes na separação de dados históricos e devem trabalhar de forma colaborativa para permitir a conclusão da separação. Importantes tarefas juntas:

- Defina os requisitos de negócios para histórico de dados, entenda as restrições técnicas e a viabilidade e priorize a abordagem mais pragmática.

- Considere questões de segurança de dados, privacidade e sensibilidade aos negócios. Peça às partes interessadas jurídicas, de segurança da informação, conformidade, risco e auditoria interna que avaliem o escopo e as implicações do histórico de dados.

- Dependendo da complexidade do carve-out, peça ao Program Management Office (PMO) para orientar e gerenciar vários fluxos de trabalho de dados históricos entre empresas e funções.

Pode parecer que separar e preservar o histórico de dados requer um esforço histórico, mas não precisa. Ao começar no início do ciclo de vida do M&A, desenvolver soluções simples e econômicas, usar as ferramentas e a estrutura de governança apropriadas e colaborar com as partes interessadas, a dor de gerenciar o histórico de dados pode ser coisa do passado.

Contatos

Matt Birtwistle

Sócio de Consultoria Empresarial
mabirtwistle@deloitte.com

Renato Gritti

Sócio de Consultoria Empresarial
rgritti@deloitte.com

Venus Kennedy

Líder da prática de Strategy, Analytics & M&A
vkennedy@deloitte.com

Separando o histórico de dados? Olhe para o futuro

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a "organização Deloitte"). A DTTL (também chamada de "Deloitte Global") e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a "organização Deloitte"), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Global.