



Pense logicamente em "separação lógica"

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

Durante uma cisão, venda de ativos ou spin-off, geralmente não há tempo ou prontidão suficientes para separar totalmente a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) – sistemas, aplicativos e/ou dados combinados em um servidor ou em um banco de dados – por fechamento de negócio. Como resultado, um número crescente de transações de fusões e aquisições inclui Contratos de Serviços de Transição (TSAs), um acordo de curto prazo no qual o vendedor continua a fornecer serviços ao comprador. As TSAs fornecem ao comprador o tempo necessário para manter sua própria infraestrutura durante esse período intermediário, enquanto fornecem ao vendedor tempo adicional para separar fisicamente os aplicativos e a infraestrutura. No entanto, eles também representam um risco substancial para o vendedor, pois os aplicativos e a infraestrutura não são separados, e isso fornece ao vendedor um acesso irrestrito. As principais funções de controle (por exemplo, risco operacional, segurança da informação, jurídico) geralmente exigem que o comprador implemente controles restritivos durante o período da TSA. Os grupos jurídicos de vendedores e compradores geralmente têm o papel mais importante a desempenhar ao fazer essa determinação e fornecem orientação sobre a extensão da separação necessária.

Como os serviços de TI podem representar mais de 50% do escopo de um contrato TSA, a liderança operacional do vendedor e do comprador deve abordar três questões muito importantes: "Qual é a extensão das salvaguardas que as funções de controle exigem que sejam implementadas para mitigar o risco de acesso não autorizado aos dados um do outro, especialmente porque eles residem (pelo período da TSA) no mesmo lugar?", "quantas salvaguardas são suficientes?" e "quais são as implicações de custo?"

Fatores complicadores

Não há uma resposta simples para o enigma de quanta segurança de TI relacionada à TSA é suficiente – cada situação é única, com o perfil de risco do setor e das próprias empresas servindo como fatores de influência (e complicação). Uma recente onda de violações de dados de alto perfil está levando algumas funções de controle corporativo (por exemplo, jurídico, segurança de TI, finanças, regulamentação, auditoria) a exigir uma separação física completa dos sistemas de TI e bancos de dados o mais rápido possível após o fechamento de um negócio. Isso é particularmente verdadeiro para o vendedor, pois normalmente é sua infraestrutura de TI que ele deseja proteger. No entanto, uma separação completa pode levar até dois anos para ser finalizada, além de ser cara e aumentar consideravelmente a carga de trabalho dos departamentos de TI. Enquanto isso, os funcionários de ambas as empresas precisam de acesso à TI, mas quem recebe quanto?

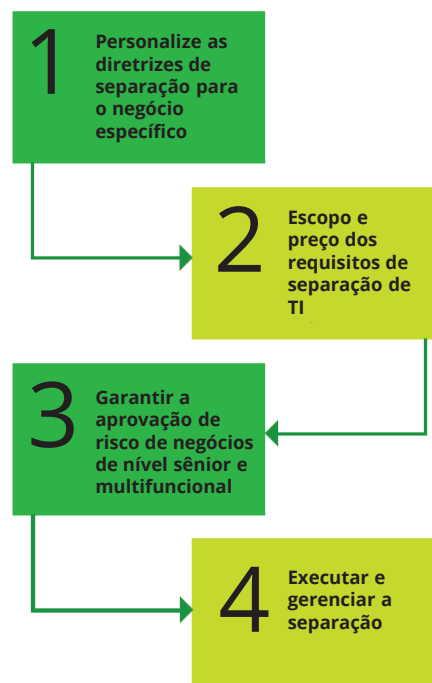
Vimos algumas empresas adotarem uma mentalidade "preto ou branco" ao controlar o acesso relacionado à TSA. Uma abordagem avessa ao risco é definir requisitos com base apenas nas políticas internas de acesso/privacidade de dados de terceiros do vendedor.

Embora este seja um lugar razoável para começar, os líderes operacionais podem achar que atender a todos os requisitos de segurança de acesso de terceiros (por exemplo, firewalls, separação de dados, camadas de aplicativos divididas, etc.) pode ser oneroso, caro e, muitas vezes, inviável em um ambiente de negócios de M&A em ritmo acelerado. A abordagem oposta é fornecer controles de acesso apenas em torno dos sistemas e aplicativos mais sensíveis, o que pode expor uma empresa a ameaças cibernéticas internas e externas. Ambas as abordagens podem ser contraproducentes para os objetivos e o valor final de um negócio. Para minimizar a rotatividade, é importante envolver as funções de controle no início do processo de definição de requisitos para garantir o alinhamento com os objetivos de negócios.

Felizmente, uma abordagem de "separação lógica" pode fornecer aos executivos de TI um ponto intermediário entre os dois extremos, colocando em prática controles e processos de monitoramento suficientes para proteger uma infraestrutura de TI misturada até que a separação completa ocorra.

Abordagem padronizada para determinar o nível de separação

Com base em nossa experiência, cada provedor de serviços TSA precisa definir cuidadosamente (mas rapidamente) diretrizes relacionadas à TI que são baseadas em uma revisão holística dos termos do negócio e na postura de risco combinada das duas organizações. Seguir a abordagem padronizada detalhada abaixo pode ajudar a determinar o nível de separação necessária:



1. Personalize as diretrizes de separação para o negócio específico

Vimos que os proprietários operacionais ou de tecnologia orientados para os negócios normalmente conduzem a definição de diretrizes, com entradas das funções de controle, da equipe de negócios e da equipe de tecnologia.

A seguir está uma lista de considerações importantes:

- **Construção do negócio** – A natureza do negócio (spin-off, carve-out, venda de ativos para comprador estratégico ou financeiro, joint venture) pode afetar considerações de risco e separação. No caso de joint ventures ou estruturas em que o vendedor mantém algum controle na entidade vendida, por exemplo, observamos menos requisitos de separação como resultado de controles de gestão alternativos.
- **Cronograma do negócio e da TSA** – A extensão da separação lógica varia de acordo com os cronogramas do negócio e da TSA. Durações de TSA mais longas geralmente exigem mais separação lógica, enquanto saídas rápidas de TSA podem exigir menos. Também é importante perceber que a separação lógica precisa ser concluída no Dia 1, portanto, tempo suficiente deve ser alocado para a separação ou o escopo deve ser reduzido para atender ao período de tempo.
- **Custo de configuração do TSA** – As duas partes precisam determinar quais financiam o esforço de separação lógica. Vimos isso pago pelo vendedor (que muitas vezes tem que lidar com as consequências de não separar), pelo comprador (por receber os serviços da TSA) ou como uma divisão de 50 a 50.
- **Natureza competitiva do comprador** – A separação lógica é geralmente mais extensa para empresas que atualmente competem entre si ou provavelmente o farão no futuro. Em um caso, encontramos uma separação lógica extensiva para um negócio de viagens porque o vendedor acreditava que o comprador poderia entrar no mesmo segmento de mercado em que estava operando.
- **Necessidades de TSA do comprador em potencial** – Se toda a infraestrutura e aplicativos de TI estiverem sendo TSAs, a separação lógica é muito mais importante. Quanto menos serviços o comprador precisar (por exemplo, se ele já tiver uma infraestrutura de TI em vigor até o Dia 1), menor será a quantidade de separação lógica necessária.
- **Ambiente regulatório** – As leis de privacidade de dados em vários países e setores (por exemplo, serviços financeiros) geralmente exigem uma separação lógica extensa no Dia 1. Uma análise por país e específica do setor pode ajudar a determinar onde os requisitos regulatórios podem exigir mais separação.
- **Ambiente legal** – Além dos requisitos normativos, as leis específicas do país (por exemplo, uso de PII de cliente/funcionário) ou outros requisitos legais relativos a informações confidenciais devem ser levados em consideração nas decisões de negócios que afetarão o grau de separação lógica/física pré-fechamento.
- **Itens abertos de risco/auditoria atuais** – Os itens abertos de risco/legal/auditoria atuais e quaisquer ataques recentes ao ambiente de TI da empresa devem ser revisados para determinar o nível de separação lógica com base no risco operacional aceitável.
- **Diretrizes internas de segurança da informação** – As diretrizes de segurança da informação de uma empresa são um importante insumo e barreiras de proteção para as diretrizes de separação. Espere que o Chief Information Security Officer (CISO) desempenhe um papel importante na definição do escopo e na finalização das diretrizes.
- **Abordagens legadas para negócios e ferramentas existentes** – As diretrizes gerais da empresa sobre a realização de negócios geralmente incluem práticas de liderança relacionadas à separação ou lições aprendidas. Além disso, as empresas normalmente compram ferramentas para um negócio específico com a intenção de usá-las para negócios futuros. A reutilização de abordagens antigas e ferramentas existentes deve ser considerada ao desenvolver diretrizes de separação.
- **Não competir com o objetivo final de sair** – A separação lógica é uma prioridade que tem que competir com outros projetos de TI a bordo e a eventual separação física. Isso pode significar um fardo pesado sobre os recursos de TI existentes. O custo de oportunidade dessa separação deve ser ponderado em relação a outros projetos de TI e o tempo até o Dia 1.
- **Adequação da separação lógica de ativos de TI** – Nem todos os tipos de ativos de TI podem ser separados logicamente. Confirmar com as equipes técnicas o que é operacionalmente viável em paralelo com as discussões com funções de controle.

2. Escopo e preço dos requisitos de separação de TI

Os serviços de TI abordados em um plano de separação da TSA devem incluir todos os serviços compartilhados com a entidade alienada. Os serviços que normalmente recebem o maior foco incluem:

Área	Componentes-chave (ilustrativos)
Infraestrutura de back-end	Escritório compartilhado, rede de dados, rede de voz, servidores e armazenamento
End-user services	Dispositivos do usuário final, mensagens, mensageiro instantâneo
Infraestrutura de acesso	Active directory, identity access management, intranet
Aplicativos	Single sign-on, contact center, compartilhamentos de arquivos, aplicativos TSA (encaminhados e transmitidos)

Além disso, as várias abordagens e níveis de separação podem ser categorizados nos seguintes grupos para ajudar a enquadrar o processo de definição de escopo e precificação.

Abordagem de separação	Descrição
As-is	<p>Descrição: o comprador continua a ter acesso irrestrito a toda a infraestrutura e aplicativos de TI do vendedor.</p> <ul style="list-style-type: none">• Separação mínima ou nenhuma. <p>Implicação técnica: aplicações e infraestrutura combinadas. O comprador continua a ter acesso irrestrito.</p> <p>Implicação de custo: não há custos diretos de separação lógica a serem incorridos.</p>
Encerrar serviço	<p>Descrição: as duas empresas não configuram um TSA para um serviço (por exemplo, e-mail, folha de pagamento).</p> <ul style="list-style-type: none">• O comprador muda para sua própria infraestrutura e serviços de TI. Sem separação. <p>Implicação técnica: nenhuma. O vendedor continua a operar seu ambiente de TI como está.</p> <p>Implicação de custo: não há custos diretos de separação lógica a serem incorridos; pode incorrer em custos de liquidação para encerrar serviços de tecnologia.</p>
Separação física	<p>Descrição: as duas empresas estão fisicamente separadas a partir do dia 1 de fechamento. O comprador muda para sua própria infraestrutura de TI ou usa uma infraestrutura de TI fisicamente separada do vendedor.</p> <ul style="list-style-type: none">• Alto grau de separação e prazos mais longos para separar fisicamente, resultando em impactos nos prazos do Dia 1 (se não planejados com bastante antecedência). <p>Implicação técnica: esforços substanciais para que os recursos tecnológicos se separem fisicamente. Para aplicativos, é necessário esforço para separar bancos de dados e também restringir o acesso do usuário comprador aos aplicativos. Para a infraestrutura, é necessário um esforço para remover os usuários compradores de vários componentes da infraestrutura (por exemplo, rede, e-mails, dispositivos do usuário final, etc.). Também esforço substancial para migração de dados históricos.</p> <p>Implicação em custos: podem ser necessários custos substanciais de separação física antes de fechar a infraestrutura fisicamente separada. No entanto, os custos globais de separação a longo prazo podem ser reduzidos por meio de uma abordagem faseada de separação lógica pré-fechamento, seguida de separação física no estado final.</p>

Abordagem de separação	Descrição
<p>Separção lógica – nível de acesso do usuário</p>	<p>Descrição: as duas empresas restringem o acesso do usuário à infraestrutura e aos aplicativos de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma maneira mais fácil de implementar a separação lógica. • Os exemplos incluem: <ul style="list-style-type: none"> ○ Restringir o acesso de nível de administrador do funcionário do comprador aos servidores do vendedor; ○ Restringir os funcionários do comprador de modificar o código do aplicativo alterando os tipos de acesso do usuário. <p>Implicação técnica: a extensão da separação lógica necessária dita as implicações técnicas. Para aplicativos, é mais fácil separar logicamente por meio de controles de acesso, mas isso pode não ser possível em todas as instâncias.</p> <p>Implicação de custo: espere que os custos de separação lógica sejam menores no nível de acesso do usuário em comparação com a separação lógica completa no nível do banco de dados/aplicativo. Ainda será necessário incorrer em custos de separação física pós-fechamento.</p>
<p>Separção lógica – nível de banco de dados/aplicativo</p>	<p>Descrição: a separação lógica em um nível de banco de dados/aplicativo é necessária quando a separação em nível de acesso do usuário não é suficiente ou não é viável.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer alterações substanciais na base de código. <p>Implicação técnica: requer um esforço substancial dos usuários de tecnologia.</p> <p>Implicação de custo: custos substanciais de separação lógica podem precisar ser incorridos antes de fechar para alterar o código-fonte do banco de dados/aplicativo para criar separação no nível DP/App. Ainda será necessário incorrer em custos de separação física pós-fechamento.</p>
<p>Monitorização/outras controles</p>	<p>Descrição: mesmo depois de separar logicamente a infraestrutura de TI, pode haver alguns ativos de TI em que a separação lógica não é possível ou muito cara. Nesses casos, controles adicionais de monitoramento (conforme solicitado pela segurança da informação) são instituídos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemplos incluem: <ul style="list-style-type: none"> ○ Monitoramento do Active Directory por meio de ferramentas de monitoramento em tempo real; ○ Verificação de DLP em novos e-mails da empresa e acesso à rede. <p>Implicação técnica: para a infraestrutura, o monitoramento avançado geralmente é colocado em prática, além de alguma separação lógica para ativos como rede, Active Directory e e-mail.</p> <p>Implicação de custo: custos de separação lógica serão incorridos, além de quaisquer ferramentas incrementais de TI/segurança necessárias para monitorar ambientes quanto ao acesso não autorizado a dados.</p>

3. Garantir a aprovação de risco de negócios multifuncionais e de nível sênior

A etapa final na finalização do escopo de separação necessário de um negócio é uma apresentação aos líderes de negócios, operacionais e de função de controle de nível sênior (por exemplo, jurídico, TI, segurança, auditoria) para garantir a aprovação conjunta de riscos. A apresentação deve incluir considerações gerais, proposta de separação por área, controles atenuantes e qualquer opcionalidade que necessite de aprovação em nível de direção. Após a ratificação do grupo, um documento oficial de risco do negócio deve ser armazenado para referência futura. Além disso, uma prática recomendada antes da apresentação final da aprovação de risco é a pré-sindicalização com as principais partes interessadas de uma perspectiva de custo, risco, negócio e outras. Não é incomum que os executivos seniores peçam reconsideração em algumas áreas, e pode levar

de uma a três iterações do plano antes que a ratificação final seja alcançada.

4. Executar e gerenciar a separação

Uma vez que as diretrizes de separação tenham sido desenvolvidas e acordadas entre as organizações de comprador e vendedor, as equipes de tecnologia e segurança da informação normalmente lideram a execução das atividades de separação lógica. Os prazos para a separação lógica no Dia 1 devem levar em conta o grau de separação acordado entre o comprador e o vendedor. Esses esforços de separação lógica devem ser cuidadosos e os recursos de TI apropriados devem ser liberados para atender aos prazos definidos para garantir a conclusão até o Dia 1.

Esses recursos geralmente são as mesmas pessoas que também trabalham em outras iniciativas de TI em andamento ou trabalham de forma mais ampla no negócio, portanto, algum nível de repriorização de recursos também é frequentemente necessário. Também deve ser observado que os aplicativos e os ativos de infraestrutura sendo separados logicamente também podem ser afetados por outras iniciativas de TI em andamento e alterações propostas. Portanto, essas mudanças simultâneas devem ser cuidadosamente avaliadas e gerenciadas para garantir que os prazos comprometidos sejam alcançados.

Os CIOs e outros executivos de tecnologia devem estar preparados para comunicar atualizações regulares de status, já que a separação lógica do Dia 1 normalmente está no caminho crítico para fechar. Embora o trabalho árduo de separação lógica seja fundamental para permitir o fechamento legal do Dia 1, as equipes também precisam manter o foco na separação total – porque esse é o objetivo final.

O que fazer e não fazer na separação lógica

À medida que você trabalha com decisões de separação, os seguintes do's e don'ts refletem nossa experiência em trabalhar com nossos clientes.

O que fazer:

- Considere os cronogramas de requisitos de separação de fechamento do Dia 1 nas decisões sobre quando definir a data de fechamento proposta.
- Veja a separação lógica como um meio para a eventual separação física – minimize os esforços de separação lógica descartáveis, sempre que possível.
- Certifique-se de que as funções de controle tenham um assento na mesa no início do processo de planejamento de separação.
- Equilibre as necessidades e os custos dos negócios com as diretrizes legais – geralmente é possível reduzir os custos adotando uma solução alternativa (por exemplo, separação de aplicativos por meio de meros controles de acesso versus separação lógica no nível do aplicativo).
- Garanta a compreensão abrangente dos custos (separação lógica pré-fechamento + separação física do estado final) no processo de tomada de decisão.

O que não fazer:

- Basear seu julgamento puramente em acordos anteriores – cada situação é única. As regulamentações mudam com frequência, assim como o contexto empresarial. Trate cada situação

de forma diferente e envolva as partes interessadas precocemente.

- Adotar uma abordagem em preto/branco; equilibrar decisões baseadas em risco com objetivos e requisitos de negócios/operacionais e funções de controle concorrentes.
- Focar exclusivamente em requisitos de negócios anteriores; riscos, leis locais de países e práticas recomendadas de segurança de TI estão sempre mudando.
- Ser compelido a separar logicamente todo e qualquer ativo de TI. Priorize os esforços de separação lógica – você precisará de seus recursos para trabalhar em outros projetos de separação física também.

Conclusão

A separação lógica está se tornando cada vez mais relevante em um contexto de fusões e aquisições e deve ser uma questão de primeira linha para os executivos de TI. Quando uma venda ou cisão de ativos envolve uma TSA de serviços de TI, ferramentas e restrições apropriadas devem ser implementadas para permitir as operações diárias e proibir o acesso não autorizado.

Algumas considerações finais: evite entrar no modo "análise-paralisia" ao selecionar uma abordagem de separação, pois há inúmeras permutações e combinações. Em última análise, a decisão sobre "quanto é suficiente" é uma opinião equilibrada em termos de risco entre as partes interessadas externas e internas. Também é importante definir as datas finais de aprovação de risco do comitê diretivo no início do processo e trabalhar para trás, com prazos de marcos claros ao longo do caminho. Além disso, não deixe que a prontidão do TSA e o esforço de separação lógica associado atrapalhem o processo final de mitigação de riscos, a saída final dos serviços do TSA. A rapidez na separação continua a ser o princípio mais importante de todos.

Contatos

Matt Birtwistle
Sócio de Consultoria Empresarial
mbirtwistle@deloitte.com

Renato Gritti
Sócio de Consultoria Empresarial
rgritti@deloitte.com

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

Pense logicamente em "separação lógica"

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.