



Renovação sem ruptura

Heads estratégicos avançam no núcleo decisório dos escritórios

Volatilidade como regra, adaptação como estratégia

Mercado jurídico em movimento em 2025

LATAM SPECIAL

Nuevas Trayectorias del mercado legal en 2025



Editorial

Amanda Medeiros



Entre ciclos


O ano de 2025 se encerra como um período de consolidação para o mercado jurídico brasileiro. Os números apurados pelo The Latin American Lawyer, com mais de 350 movimentações registradas ao longo dos últimos doze meses, revelam um setor em plena atividade, mas sobretudo em processo de amadurecimento. Contratações estratégicas, sucessões planejadas, expansão de escritórios e reforço de estruturas internas indicam que a advocacia empresarial tem avançado menos por impulsos pontuais e mais por decisões estruturais, orientadas à perenidade dos negócios.

Ao mesmo tempo, 2025 expôs com clareza os vetores que moldarão o próximo ciclo. A profissionalização da gestão deixou de ser discurso para se tornar prática. Áreas como Marketing, Business Development, Pessoas, Operações e Tecnologia passaram a ocupar espaço efetivo nos núcleos decisórios das bancas, refletindo uma mudança cultural profunda: competir em um mercado mais complexo exige visão integrada de negócio, dados, processos e pessoas.

Esse movimento interno dialoga diretamente com o ambiente externo. Em um cenário marcado por volatilidade econômica, reformas estruturais e aceleração tecnológica, os escritórios foram chamados a responder com agilidade, sem abrir mão de governança e consistência. As entrevistas com managing partners e líderes ouvidos nesta edição apontam para 2026 como um ano menos previsível, porém decisivo — no qual adaptação contínua, investimento em tecnologia e alinhamento às novas demandas dos clientes serão determinantes.

O ritmo intenso das transações registradas no fechamento de 2025 reforça essa leitura. Emissões estruturadas no mercado de capitais, operações relevantes de M&A e negócios envolvendo setores estratégicos da economia demonstram que, apesar das incertezas, o Brasil permanece no radar de investidores locais e internacionais. Nesse contexto, o papel dos escritórios se expande: além de assessores técnicos, tornam-se agentes centrais na construção de soluções jurídicas sofisticadas, capazes de sustentar decisões de longo prazo.

Ao olhar para 2026, o mercado jurídico brasileiro parece entrar em um novo estágio — menos voltado à expansão acelerada e mais atento à qualidade do crescimento, à solidez institucional e à capacidade de navegar em ambientes complexos. A transição de lideranças, o fortalecimento da governança e a integração entre estratégia e execução não são mais tendências emergentes, mas condições necessárias para seguir relevante.

Esta edição do The Latin American Lawyer propõe exatamente esse olhar de passagem entre ciclos: compreender o que 2025 consolidou e identificar os desafios que 2026 impõe. Em um mercado onde a mudança se tornou permanente, a verdadeira vantagem competitiva passa a ser a capacidade de evoluir com método, consistência e visão de longo prazo. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 26/02/2026

MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 10/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 19/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 26/03/2026
- LC Inspiralaw Italia Milan, 30/03/2026

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity
FinancecommunityES
FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 08-12/06/2026
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 10/06/2026
- Rock the Law Milan, 11/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 25/06/2026
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 25/06/2026

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 10/09/2026
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 10/09/2026
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 17/09/2026
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 08/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 19/11/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/11/24	
Research Period to	31/10/25	
Deadline Submission	venerdì 7 novembre 2025	
Report Publication	feb-26	

FINANCE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/12/24	
Research Period to	30/11/25	
Deadline Submission	venerdì 12 dicembre 2025	
Report Publication	APR-26	

IP6TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026	
Report Publication	APR-25	

TAX		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/02/25	
Research Period to	31/01/26	
Deadline Submission	venerdì 6 febbraio 2026	
Report Publication	mag-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

FORTY UNDER40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026	
Report Publication	ott-26	

CORPORATE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	venerdì 6 marzo 2026	
Report Publication	lug-25	

LABOUR		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 24 aprile 2026	
Report Publication	ott-26	

REAL ESTATE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	30/04/26	
Deadline Submission	venerdì 15 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

INHOUSECOMMUNITY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	31/05/26	
Deadline Submission	venerdì 12 giugno 2026	
Report Publication	nov-26	

LITIGATION		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 29 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

FINANCECOMMUNITY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/09/25	
Research Period to	31/08/26	
Deadline Submission	venerdì 11 settembre 2026	
Report Publication	dic-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP6TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/03/24	
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/24	
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025	
Report Publication	Aug-25	

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	02/05/2025	

GOLD		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/24	
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	04/07/2025	
Report Publication	Nov-25	

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/24	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/08/24	
Research Period to	31/07/25	
Deadline Submission	27/06/2025	

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Jan-26	

Contenidos

THE LATINAMERICAN LAWYER 47



8

ON THE MOVE

REFORÇO

Veirano reforça liderança com quatro novos sócios

14

ON THE WEB

Últimos negócios

20

Heads estratégicos avançam no núcleo decisório dos escritórios

49

Renovação sem ruptura

53

Volatilidade como regra, adaptação como estratégia

57

Iberdrola: o grande escritório jurídico interno

63

Autonomous driving and regulatory pathways
A brazilian approach from the U.S. Experience

LATAM SPECIAL

67

ON THE MOVE

BOLIVIA

José Rivero joins the corporate department at Gumucio

69

ON THE WEB

Operaciones en Marcha

83

El salto inverso

87

Cultura como estrategia,
valores que marcan diferencia

91

El arbitraje de la CCI gana terreno en América Latina

95

DOSSIER COMPLIANCE ECUADOR

El desarrollo del compliance en guatemala una alternativa para mitigar el alto impacto del riesgo reputacional

99

El "Brussels Effect": una proyección de la normativa europea y por qué debería importar en América Latina

On the Move

REFORÇO

Veirano reforça liderança com quatro novos sócios



BRUNNO MAGALHÃES



FERNANDA BALIEIRO



ISABEL HERING



RODRIGO FRANSCISCÓN

Veirano Advogados anunciou a promoção de quatro advogados para a sociedade. Esse marco reflete a estratégia do escritório de oferecer soluções jurídicas abrangentes e inovadoras, alinhadas às mais complexas demandas do mercado e às tendências globais.

As promoções ampliam a presença da Veirano em áreas-chave, como Direito da Moda, Propriedade Intelectual e Tecnologia da Informação e Tributário, que desempenham um papel decisivo na transformação digital e na competitividade dos negócios. Novos sócios:

Brunno Magalhães: atua na área de Contencioso Tributário e Consultoria Tributária e Aduaneira, com foco na assessoria a empresas do setor de petróleo e gás. Ele tem ampla experiência no tratamento de processos administrativos e judiciais envolvendo impostos federais, estaduais e municipais, além de forte expertise em questões aduaneiras complexas e regimes especiais.

Fernanda Balieiro: atua em contencioso tributário e consultoria tributária. Ela concentra sua atuação na apresentação/comparecimento perante os Tribunais Fiscais Judiciais e Administrativos. Além disso, devido à sua carreira anterior, Fernanda também tem experiência em questões de previdência social.

Isabel Hering: atua nas áreas de propriedade intelectual, contratos comerciais, entretenimento e tecnologia da informação, com ênfase em projetos de proteção de dados e privacidade, direito digital, internet, software e transações complexas de tecnologia.

Ela tem experiência na elaboração e negociação de uma ampla gama de contratos envolvendo direitos autorais para marcas, atores e influenciadores digitais e editoras, além de contratos envolvendo patentes, cultivares, material genético, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento e transferência de tecnologia, tendo sido responsável pela nacionalização dos contratos de transferência de tecnologia do governo britânico (Lambert Toolkit).

Em sua prática de direito digital, desenvolve avaliações de dados abrangentes e revisa políticas, termos de uso e acordos à luz do marco legal de proteção de dados, elaborando modelos e campanhas de conscientização para o cumprimento rigoroso.

Rodrigo Franciscón: sócio com experiência em consultoria tributária. Ele concentrou sua atuação em empresas de diferentes setores, prestando serviços em questões de consultoria tributária. Desenvolveu expertise em leis tributárias brasileiras relacionadas a serviços de consultoria, principalmente na área de IVA, lidando com vários impostos, como ICMS (IVA estadual), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS/COFINS (Contribuições Federais), ISS (Imposto sobre Serviços) Experiência em projetos de planejamento tributário, localização de instalações, conformidade tributária, transações de fusões e aquisições, implementação de SAP e Oracle, soluções de economia de caixa, consultoria tributária em operações de importação e exportação.

Antes de ingressar na empresa, Rodrigo trabalhou como consultor sênior em uma das quatro maiores empresas do setor, onde atendeu a diversas empresas, incluindo as indústrias de cosméticos, alimentos, automotiva, química, petróleo e gás, serviços de engenharia e energia, lidando com consultoria sobre IVA e obrigações acessórias, como “SPED-Fiscal”, “EFD-Contribuições”, “Bloco K”, “e-Credac”, “GIA”, entre outras.

De acordo com Paula Surerus, sócia-gerente da Veirano, essas promoções refletem o compromisso da empresa com a excelência e com a valorização dos profissionais que impulsionam o crescimento tanto da empresa quanto dos negócios de seus clientes.

“Gostaria de destacar a consolidação de nossa prática de Direito da Moda, lançada este ano, que posiciona a Veirano na vanguarda das questões relacionadas à indústria da moda e à propriedade intelectual. Da mesma forma, as questões fiscais, intensificadas pela reforma tributária brasileira, continuam entre as principais prioridades de nossos clientes. A expertise de nossos novos sócios nessa área será essencial para navegar pelo novo cenário regulatório e tributário”, afirma Paula.

ESTRATÉGIA

Madrona Advogados anuncia novo sócio na área de direito imobiliário



Madrona Advogados anunciou a chegada de **Gustavo Maia** como o mais novo sócio da área de Direito Imobiliário. Com uma trajetória distinta e mais de duas décadas assessorando clientes nacionais e internacionais em transações imobiliárias, projetos de construção e desenvolvimento e estruturação de produtos financeiros lastreados em imóveis, Gustavo reforça a capacidade da área de serviços completos de lidar com questões sofisticadas e estratégicas no setor.

Ao longo de sua carreira, Gustavo construiu um sólido histórico em escritórios de advocacia e empresas líderes do setor, incluindo Mattos Filho Advogados, BMA Advogados, Perrone Campos Mello Advogados e PDG Incorporadora, onde atuou como diretor jurídico. Reconhecido por publicações nacionais e internacionais, como Chambers Brazil e Legal

500, ele traz uma vasta experiência na coordenação e execução de negócios imobiliários complexos, incluindo a aquisição e desenvolvimento de projetos de grande escala, shopping centers, iniciativas de infraestrutura, reestruturações de bilhões de dólares, financiamentos, securitizações de recebíveis e ofertas públicas de ações de fundos imobiliários.

“A chegada de Gustavo representa uma adição significativa à nossa equipe. Sua experiência em transações de alto valor, especialmente em negócios de grande escala, combinada com sua abordagem estratégica e prática, se alinha perfeitamente aos valores e padrões de excelência da Madrona Advogados. Estamos confiantes de que sua contribuição será essencial para o nosso crescimento e para o sucesso de nossos clientes”, afirma Ricardo Madrona, CEO da Madrona Advogados.

“Vejo este novo desafio como uma oportunidade de me juntar a uma equipe reconhecida por sua excelência técnica, cultura colaborativa e compromisso com a inovação e a ética. Estou ansioso para contribuir com minha experiência e trabalhar em projetos que impactem positivamente os mercados imobiliário e de infraestrutura”, afirma o novo sócio.

Com essa nomeação, a Madrona Advogados consolida ainda mais sua posição entre os escritórios líderes no Brasil em transações imobiliárias, reafirmando seu compromisso com a qualidade técnica, visão estratégica e entrega de valor aos clientes.

RECONHECIMENTO

Demarest promove dois sócios



CAMILA GARROTE

Demarest Advogados anunciou a promoção de dois novos sócios nas áreas de bancário e propriedade intelectual, tecnologia e inovação.

Os advogados seniores Camila Garrote (propriedade intelectual, tecnologia e inovação) e Fausto Teixeira (bancário e financeiro) passam a integrar o quadro de sócios do escritório a partir de janeiro. Com as duas promoções, o Demarest chega a um total de 105 sócios, que atuam de forma multidisciplinar na prestação de serviços jurídicos inovadores e de alta complexidade a mais de 2.500 clientes no país e no exterior.



FAUSTO TEIXEIRA

“Reconhecer talentos é parte do nosso compromisso contínuo de desenvolver e valorizar profissionais ao longo dos 77 anos de atuação do Demarest no mercado jurídico”, afirma José Diaz, *managing partner* do Demarest Advogados. “Investimos em iniciativas estruturadas de recursos humanos que capacitam e preparam nossos colaboradores para assumir posições estratégicas. A promoção de novos sócios reforça a missão de atender nossos clientes com cada vez mais excelência, oferecendo soluções jurídicas inovadoras e alinhadas às suas necessidades”, completa.

Ao longo de 2025, foram anunciadas 11 contratações de sócios laterais, em São Paulo, no Rio de Janeiro e regiões onde o escritório pretende expandir suas atividades e fortalecer a presença junto aos clientes locais – como parte do planejamento estratégico para o período até 2026. Do total de 13 novos sócios (11 contratações laterais realizadas e duas promoções anunciadas), oito são sócias mulheres, ressaltando o compromisso e responsabilidade social com a diversidade, equidade e inclusão.

Confira o perfil dos novos sócios:

Camila Garrote: especialista em PI, tecnologia e inovação, com mais de 16 anos de experiência. Desde 2014 no Demarest, coordena projetos que conectam ativos de PI a negócios digitais, envolvendo contratos complexos, tecnologias emergentes e soluções para ambientes digitais. Atua de forma consultiva e transacional, com destaque em operações de M&A, assessorando estruturação, *due diligence* e negociação sob a ótica da PI. Sua prática inclui estratégias de licenciamento, integração de PI em modelos de negócios inovadores e mitigação de riscos em ecossistemas digitais.

Formada em Direito pelo IBMEC-RJ, com pós-graduação em PI pela PUC-Rio, é membro de entidades nacionais e internacionais (ABPI, ASPI, INTA) e participa de comitês voltados para direitos autorais, licenciamento e proteção de sinais distintivos. É palestrante e autora de artigos sobre inovação e tecnologia, tendo conduzido projetos pioneiros e cursos sobre tendências digitais e novas aplicações tecnológicas.

Fausto Teixeira atua nas áreas de Direito Bancário e Financeiro há cerca de 15 anos, dos quais cinco deles no Demarest Advogados. Mestrando em Direito pela FGV (Faculdade Getulio Vargas) de São Paulo, é pós-graduado em Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais pelo Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa) e formado em Direito pela PUC-SP.

Possui experiência em operações financeiras locais e internacionais, com atuação junto a companhias e bancos brasileiros e estrangeiros, assim como em assuntos regulatórios, câmbio e capitais estrangeiros, ativos virtuais, fintechs e meios de pagamento. É autor de artigos sobre temas relacionados ao Direito Bancário e Financeiro.

FORTALECIMENTO

Kincaid Mendes Vianna fortalece áreas com novos sócios



VERÔNICA ESTRELLA HOLZMEISTER

Kincaid Mendes Vianna Advogados anunciou **Verônica Estrella Holzmeister** e **Tarik Bergallo Kalil Jacob** como novos sócios da banca, que agora conta com 10 sócios. Ambos já faziam parte da equipe do escritório desde 2019 e 2014, respectivamente.

O sócio Godofredo Mendes Vianna destacou o papel da nova geração de advogados no desenvolvimento do escritório: “A promoção do Tarik e da Verônica a sócios não somente prestigia o nosso crescimento orgânico, valorizando a “Prata da Casa”, mas reafirma a consolidação do Escritório como referência no contencioso judicial e arbitral de alta complexidade. Quando vejo essa nova geração chegando com tanta competência, força e energia, enxergo um futuro promissor e de muitas conquistas! Ademais, é muito bom ter essa nova geração conosco liderando a transformação do Kincaid - que em breve fará 95 anos de fundação - para uma nova Era da Advocacia, com tantas questões desafiadoras à frente, como AI, transição energética, uma advocacia mais inclusiva e a nova geopolítica mundial”, diz.



TARIK BERGALLO KALIL JACOB

Para o sócio Lucas Leite Marques, esse movimento reforça a identidade e a solidez do escritório: “Verônica e Tarik têm a identidade do Kincaid. O escritório fica ainda mais forte tendo dois profissionais tão qualificados como novos sócios”.

Verônica acumula mais de quinze anos de experiência em contencioso cível, arbitragem e projetos complexos de infraestrutura, transporte, logística e energia. Atuou também como gerente jurídica em uma grande empresa do setor de infraestrutura, o que lhe confere uma perspectiva empresarial diferenciada em sua atuação como advogada, principalmente no que diz respeito a estruturação de novos negócios.

Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), ela possui mestrado em Direito Processual Civil pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É também professora da Graduação e da Pós-graduação em Direito Processual Civil da PUC-Rio, membro da Comissão de Estudos de Processo Civil da OAB/RJ, membro da Comissão de Processo e de Arbitragem do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB), membro da OAB/RJ e árbitra do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA).

Já Tarik possui prática e experiência em Direito Marítimo, Societário, Contencioso e Arbitragem. Atua há mais de 15 anos no contencioso relacionado aos setores marítimo e de óleo e gás, questões securitárias, ambientais, acidentes marítimos, emergency response, além de atuar em disputas contratuais complexas.

É graduado em Direito pela Universidade Federal Fluminense (UFF), pós-graduado em Direito Societário e Mercado de Capitais pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ), tendo ainda especialização em Direito Marítimo também pela FGV/RJ. É membro da Associação Brasileira de Direito Marítimo (ABDM) e, também, professor do curso de Educação continuada de Direito Marítimo da FGV - RJ e professor convidado de outros cursos de Direito Marítimo.

FOCO

FLH anuncia novo sócio com foco especial em DCM



ALLAN BORBA BERCHT

O FLH Advogados anunciou **Allan Borba Bercht** como novo sócio da área de Direito Bancário e Financeiro e Mercado de Capitais, com especial foco em *Debt Capital Markets (DCM)* e financiamentos estruturados.

O movimento faz parte da estratégia do FLH de ampliar capacidade e profundidade técnica das já reconhecidas práticas hoje lideradas por Gabriel Leutewiler, em conjunto com William Rizzi.

Com quase vinte anos de experiência e tendo sido sócio de renomados escritórios brasileiros, Allan traz ampla visão do setor e expertise em ofertas públicas, financiamentos estruturados e reestruturações de dívida. Allan tem LL.M pela University College London (UCL), com especialização em Direito Bancário e Financeiro Internacional.

Com a chegada de Allan, o FLH fortalece sua posição em operações complexas que possuam componente de dívida, oferecendo aos clientes soluções estratégicas, técnicas e alinhadas às necessidades do mercado.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59



On the web

Últimos negócios

2025 encerrou com transações que mantiveram em alta o ritmo do mercado jurídico. Nos últimos meses houve uma intensa atividade no mercado de transações, com uma sucessão de operações relevantes acompanhadas de perto pelo The Latin American Lawyer.

Em meio a um cenário de maior sofisticação financeira e apetite por investimentos estruturados, escritórios de advocacia assessoraram emissões bilionárias no mercado de capitais, aquisições estratégicas e negócios de grande complexidade, envolvendo setores como agronegócio, infraestrutura, energia, mineração e educação.

Entre os destaques que integram a seção On The Web dessa edição, estão emissões expressivas de CRA e debêntures — incluindo operações qualificadas como debêntures de infraestrutura e sustentáveis —, além de transações de M&A de grande porte, como a aquisição das operações brasileiras da Equinox Gold pela CMOC e o aumento da participação da GIC no Grupo Salta Educação.

As operações reforçam o protagonismo do mercado brasileiro no radar de investidores locais e internacionais e evidenciam o papel central dos escritórios na condução de negócios cada vez mais complexos e sofisticados.

FLH e Lobo de Rizzo assessoram emissão de CRA da Camil Alimentos

FLH assessorou a Camil Alimentos, na qualidade de devedora, no âmbito da 389ª emissão, em quatro séries, de certificados de recebíveis do agronegócio (CRA), realizada pela Eco Securitizadora de Direitos Creditórios do Agronegócio, no valor total de R\$ 1,25 bilhão, ofertados a investidores qualificados por meio de oferta pública nos termos da Resolução CVM 160. Os recursos captados com a oferta dos CRA serão utilizados pela Camil para a aquisição de produtos agrícolas.

FLH assessorou a Camil e atuou por meio dos sócios **Gabriel Leutewiler** e **William Rizzi**, além das associadas Júnia Cidade e Maria Julia Pedroso.

Lobo de Rizzo Advogados assessorou o Itaú BBA Assessoria Financeira, BTG Pactual Investment Banking, XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, Banco Bradesco BBI e UBS BB Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, e atuou por meio da sócia **Maria Costa Neves Machado** e das associadas Lara Sparapani de Magalhães e Isabella Lima Polo.



GABRIEL LEUTEWILER



MARIA COSTA NEVES MACHADO

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERAÇÃO:

CRA da Camil Alimentos

FIRMAS:

FLH e Lobo de Rizzo

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Gabriel Leutewiler, William Rizzi e Maria Costa Neves.

VALOR:

1,25 bilhão.

Demarest e Lobo de Rizzo prestam assessoria na emissão de debêntures do BOAB



MARINA AIDAR



GUSTAVO CUNHA

Demarest Advogados assessorou o Bloco de Onze Aeroportos do Brasil – BOAB, subsidiária brasileira da Aena, em sua primeira emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, garantidas por ativos imobiliários, no valor total de R\$ 5,3 bilhões. As obrigações foram sujeitas à distribuição pública sob o procedimento de registro automático, nos termos do CVM 160.

O Banco Santander (Brasil) e o Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES atuaram como subscritores.

A emissão qualificou as debêntures como debêntures de infraestrutura para projetos prioritários perante o Ministério de Portos e Aeroportos, sujeitas a certos benefícios fiscais para os investidores. Os recursos líquidos obtidos pelo BOAB serão destinados ao reembolso de despesas, custos e dívidas incorridas nos 36 meses anteriores à data de fechamento da oferta, bem como a novos investimentos, todos relacionados à expansão, manutenção e operação da infraestrutura aeroportuária nos Complexos Aeroportuários que compõem o Bloco SP/MS/PA/MG, incluindo o Aeroporto de Congonhas, em São Paulo.

Demarest contou com os sócios **Marina Aidar**, **Bruno Aurélio**, associados Karina Melo, Bruno Alderighi Cavalcanti.

Lobo de Rizzo Advogados assessorou os subscritores e contou com o sócio **Gustavo Cunha**, os associados Beatriz Rocha, Isabella Dorigheto Miranda, Vitor Hugo do Rego Barros Mayerhofer, Graziela Trevisan e a estagiária Fernanda Regra Plaugas.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERAÇÃO:

Emissão de debêntures do BOAB

FIRMAS:

Demarest e Lobo de Rizzo

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Marina Aidar, Bruno Aurélio, Gustavo Cunha

VALOR:

5,3 bilhões

Três escritórios assessoram na aquisição do Grupo Salta pela GIC



GUILHERME MALOUF



AMIR BOCAYUVA CUNHA



EDUARDO MARQUES SOUZA

Machado Meyer assessorou a GIC na aquisição de participação adicional no Grupo Salta Educação da Warburg Pincus, totalizando R\$ 1,17 bilhão.

O negócio envolveu a compra de ações ordinárias e preferenciais e a negociação de um novo acordo de acionistas juntamente com outros grupos de investidores, incluindo a Opportunity e a Gera. Esta transação transfronteiriça marcou a saída da Warburg Pincus e fortaleceu a posição da GIC no setor da educação.

Machado Meyer contou com o sócio **Guilherme Malouf** e os associados João Baptista Pimentel e Sérgio Jacintho Guerrieri Rezende Filho.

BMA Advogados assessorou Gera e Opportunity, e contou com os sócios **Amir Bocayuva Cunha**, **Felipe Paschoalini** e **Luciana Marsal**, os associados Diogo Modesto Pinheiro Dias Pereira e Rafael Zanatta Jory.

Mattos Filho assessorou Warburg Pincus e contou com os sócios **Eduardo Marques Souza** e **Flávio B. Lugão**, e os associados Luca Codazzi Corrêa de Mendonça e Felipe Paes de Figueiredo Rosolini

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

OPERAÇÃO:

Aquisição do Grupo Salta pela GIC

FIRMAS:

Machado Meyer, Mattos Filho e BMA

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Guilherme Malouf, Amir Bocayuva e Eduardo Marques Souza

VALOR:

1,17 bilhão

Mattos Filho e Veirano assessoram negócio CMOC – Equinox Gold



CLAUDIO OKSENBERG



PEDRO A. GARCIA

O escritório Mattos Filho assessorou a CMOC Limited na negociação e execução do contrato de aquisição das operações do grupo Equinox Gold no Brasil, incluindo as minas de ouro Aurizona, RDM e Complexo Bahia, por US\$ 1,015 bilhão. Veirano Advogados assessorou os vendedores. A transação envolve um pagamento em dinheiro de US\$ 900 milhões no fechamento, além de um pagamento contingente de até US\$ 115 milhões vinculado à produção das minas. O fechamento está previsto para o primeiro trimestre de 2026, sujeito à aprovação regulatória no Brasil e no

Canadá e ao cumprimento das condições precedentes usuais aplicáveis.

Mattos Filho assessorou a CMOC Limited (Brasil) e contou com os sócios **Claudio Oksenberg, Adriano Drummond Trindade, Thais Rodrigues, Paula Câmara, Antônio Augusto Reis**, associados Matheus Dias Patrocínio, Lucas de Assis Rabêlo, Cleber de Oliveira Silva.

Veirano Advogados atuou como consultor jurídico brasileiro da Equinox Gold, e contou com os sócios **Pedro A. Garcia, Beatriz Paulo de Frontin, Leonardo Maniglia Duarte e Ian de Porto Alegre Muniz, Maria Cecília Vieira**, a conselheira Elisa Rezende, os associados Antonio Albani, Fernanda Lins Nemer, os advogados Matheus de Souza Barra Teixeira, Katrine Costa de Azevedo, Luiz Coelho Moreira, Daniel Rivera.

O escritório de advocacia Blake, Cassels & Graydon prestou assessoria jurídica canadense à Equinox: Bob Wooder, Steven McKoen e Arina Polyachek.

McCarthy Tétrault era consultor jurídico canadense do CMOC Group.

Assessoria jurídica interna da Equinox: Daniella Dimitrov, Jacqlin Anthony, Erik Coates.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A / Mineração

OPERAÇÃO:

Aquisição das operações da Equinox Gold pela CMOC

FIRMAS:

Stocche Forbes e Pinheiro Neto

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Henrique Filizzola, Victor Manso Roman, Fernando Zorzo e Rafael Gaspar

VALOR:

R\$ 2 bilhões.

Cescon Barrieu e Machado Meyer assessoram emissão da MS-306



Cescon Barrieu e Machado Meyer assessoraram na segunda emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, pela Concessionária da Rodovia MS-306. As notas garantidas de série única foram oferecidas por meio de distribuição pública nos termos da CVM 160. A oferta foi coordenada pelo Banco Bradesco BBI, UBS BB Corretora e Itaú BBA Assessoria Financeira.

A oferta totalizou R\$ 725 milhões. O montante será destinado ao reembolso de despesas e/ou custos incorridos diretamente com investimentos em infraestrutura rodoviária, bem como a futuros investimentos relacionados à concessão da companhia.

Cescon Barrieu assessorou a empresa e contou com o sócio **Eduardo Kuhlmann Abrantes**, a associada Joana Vaz e a estagiária Leticia Amaral.

Machado Meyer Advogados assessorou os subscritores e contou com os sócios **Bruno Racy** e **Fernanda Cury Messias**, os advogados Antonio Mesquita e Júlia Soares Alves.

Consultores internos do Grupo Way Brasil: Paulo Nunes Lopes Filho, Paulo Gomes e Caio Gomes Torres.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERAÇÃO:

Emissão de debêntures da MS-306

FIRMAS:

Cescon Barrieu e Machado Meyer

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Eduardo Abrantes, Bruno Racy.

VALOR:

725 milhões.



ENERGY DAY

SAVE THE DATE

25th June 2026

ESPACIO LARRA
Calle Larra 14. 28004 • Madrid



Heads estratégicos avançam no núcleo decisório dos escritórios

Marketing, BD, Pessoas, Operações e Tecnologia deixam o papel operacional e passam a integrar a governança das bancas brasileiras

A profissionalização da gestão jurídica vive um momento de transição no mercado brasileiro. Tradicionalmente vistas como áreas de apoio técnico, as verticais de Marketing, Business Development (BD), Pessoas, Operações e Tecnologia têm ampliado sua presença no núcleo decisório das bancas. Em diferentes modelos de governança, esses profissionais deixam o papel exclusivamente operacional para integrar fóruns formais de liderança, assumindo autonomia para propor e conduzir iniciativas que moldam o futuro dos negócios.



PAULO FOCACCIA

No FAS Advogados in cooperation with CMS, essa transição é consolidada pela visão do managing partner **Paulo Focaccia**, que define as áreas de suporte como parceiras estratégicas, e não apenas como back-office. Sob sua liderança, os heads participam ativamente das decisões, com liberdade para propor ações alinhadas ao orçamento e ao plano de metas. “O escritório adota a filosofia de um ‘organismo único’, no qual as áreas de suporte são inseparáveis da prestação dos serviços jurídicos”, afirma Focaccia. Essa integração reflete diretamente no posicionamento institucional e na eficiência operacional, garantindo que a experiência do cliente seja fruto de uma estratégia multidisciplinar.



ALEXANDRE SION

Essa mentalidade de governança ativa também é compartilhada pelo Sion Advogados. Segundo o sócio fundador **Alexandre Sion**, áreas como Marketing, BD e Gestão de Pessoas possuem participação direta na condução de projetos estruturantes. Esses profissionais não apenas integram reuniões de liderança, como apresentam análises que fundamentam decisões sobre expansão de práticas. “Há autonomia para propor iniciativas voltadas a posicionamento, experiência do cliente, cultura interna e expansão de práticas”, explica Sion, ressaltando que a profissionalização dos processos tornou as decisões mais rápidas, assertivas e alinhadas ao mercado.

GOVERNANÇA ATIVA

O modelo de “assento à mesa” ganha contornos específicos no Lavez Coutinho, onde a head de Comunicação e Marketing, **Leticia Zerbato**, atua de forma transversal por meio de um Comitê de Marketing dedicado. Composto por sócios do core business e pelo responsável por Legal Operations, o comitê permite que decisões de branding e crescimento sejam debatidas sob diferentes perspectivas. “Esse modelo assegura uma atuação que vai além do operacional, contribuindo ativamente para a tomada compartilhada de decisões”, destaca Leticia.

Segundo ela, a autonomia permite alinhar a comunicação técnica aos objetivos globais da firma, fortalecendo o reconhecimento da marca junto aos clientes.



LETICIA ZERBATO



LOYANNA DE ANDRADE MIRANDA MENEZES

Seguindo essa tendência de institucionalização, o Abi-Ackel formalizou a presença desses líderes em seus fóruns de governança. A CEO **Loyanna de Andrade Miranda Menezes** destaca que a definição de prioridades, riscos e investimentos ocorre de forma colegiada e orientada por dados. “Decisões institucionais são tomadas com base em evidências, impactos de longo prazo e capacidade real de execução do escritório”, afirma. Ao compartilhar indicadores operacionais e financeiros com os heads, a banca substituiu processos intuitivos por maior previsibilidade e consistência na execução.



FELIPE DO LAGO NOGUEIRA DIAS

A integração estratégica também é o motor de mudanças no Camillotti Advogados. De acordo com o sócio patrimonial **Felipe do Lago Nogueira Dias**, os heads integram o comitê executivo expandido, garantindo que a visão de negócio complemente a prática jurídica. “Essa estrutura transforma as áreas de apoio em parceiras estratégicas, diretamente conectadas às decisões e aos objetivos da firma”, aponta. Entre os resultados desse modelo, Felipe cita o rebranding da marca e a adoção de metodologias mais precisas de avaliação de performance.



TARCÍSIO KROETZ



CARLOS HAPNER

DECISÃO COMPARTILHADA

Na mesma linha, o Hapner Kroetz Advogados estruturou sua governança em um Comitê Executivo e de Gestão, no qual os sócios **Tarcísio Kroetz** e **Carlos Hapner** atuam em conjunto com os especialistas de gestão. Segundo eles, os heads participam da definição de prioridades e objetivos, com autonomia para liderar projetos estratégicos. “As propostas entram no fluxo de projetos e são priorizadas conforme impacto e esforço”, explicam, destacando que esse modelo foi determinante para a revisão do posicionamento institucional e para a atuação do escritório em rankings internacionais.



PATRICIA BLUMBERG

Por fim, a LBCA - Lee, Brock e Camargo Advogados exemplifica essa evolução na firma por meio do projeto FORGE. A diretora de ESG e Comunicação, **Patricia Blumberg**, ressalta que o fórum integra Marketing, Comercial, RH e Legal Operations às decisões de liderança de forma deliberativa. “O modelo reforça a corresponsabilidade, reduz retrabalho decisório e acelera a execução, já que quem decide participa diretamente da implementação”, afirma. Ao posicionar os heads como copartícipes das decisões estruturadas, o escritório rompe com a lógica puramente operacional e obtém ganhos tangíveis de eficiência, incluindo a automação de processos que reduziu custos operacionais em cerca de 30% na área de comunicação. 📄

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch



Mercado jurídico em movimento em 2025

O ano foi marcado por intensa movimentação de sócios, expansão de escritórios e fortalecimento da governança institucional

por amanda medeiros

O ano de 2025 foi marcado por intensa movimentação no mercado jurídico brasileiro, refletindo um cenário de consolidação, crescimento orgânico e expansão institucional dos escritórios de advocacia. Ao longo dos últimos doze meses, o The Latin American Lawyer teve mais de 350 registros entre contratações, promoções, nomeações para cargos estratégicos, abertura de novos escritórios, novas sedes e anúncios institucionais relevantes. Com base nesses dados, fizemos um levantamento do movimento do mercado jurídico brasileiro.

Em 2025 foram contabilizadas 312 movimentações individuais, sendo 149 contratações de sócios, 122 promoções internas, 35 nomeações para cargos de liderança e posições estratégicas, além de 6 anúncios de contratações válidas a partir de 2026. Os números revelam um mercado aquecido, no qual os escritórios seguem investindo tanto na atração de talentos quanto no reconhecimento

e fortalecimento de profissionais formados internamente.

Além das movimentações de pessoas, 2025 também foi um ano relevante do ponto de vista institucional. Foram registradas 15 notas sobre lançamentos de áreas, iniciativas estratégicas, alteração de nome, novos projetos, além de 16 acontecimentos institucionais relacionados aos escritórios, incluindo novas áreas, mudanças de marca e reposicionamentos no mercado. Nosso site também registrou a entrada de 17 novos escritórios no mercado jurídico e a abertura de 9 novas sedes por firmas já estabelecidas e a mudança de endereço de 2 delas, reforçando a tendência de expansão e especialização. Neste artigo, apresentamos um panorama das principais movimentações que ajudaram a redesenhar o mercado jurídico brasileiro em 2025, com destaque para contratações, promoções, nomeações e iniciativas institucionais que apontam os rumos do setor.

SÓCIOS CONTRATADOS 2025

ESCRITÓRIO	NOME	ÁREA	VEIO DE
GRAÇA COUTO	CAMILA MORIYAMA	FUSÕES E AQUISIÇÕES	CGM
LO BAPTISTA	VLADIMIR MIRANDA ABREU	IMOBILIÁRIO E AGRONEGÓCIO	N/A
LO BAPTISTA	FELIPE KFURI	INFRAESTRUTURA E ENERGIA	N/A
MATTOS FILHO	VICTORIA VILLELA BOACNIN	REESTRUTURAÇÃO E INSOLVÊNCIA	FELSBERG
FIGUEIREDO & VELLOSO	HUGO DANTAS	DIREITO DA CONCORRÊNCIA	N/A
GRANADEIRO GUIMARÃES	OTAVIO PINTO E SILVA	DIREITO TRABALHISTA CORPORATIVO	SIQUEIRA CASTRO
FAS	RUY TOLEDO PIZA	AGRONEGÓCIO	AUGME CAPITAL
TORTORO MR	THAÍS MARIA LEONEL	AMBIENTAL	SALLES NOGUEIRA
GRAÇA COUTO	MARIA FERNANDA BASTOS	ARBITRAGEM	PERMANENT COURT OF ARBITRATION (PCA)
MANESCO	CLAUDIA POLTO DA CUNHA	BANCÁRIO	N/A
MANESCO	DANIEL ESTEVES	BANCÁRIO	N/A
MANESCO	DANIELE FEITOSA DE ALBUQUERQUE LIMA	BANCÁRIO	N/A
MANESCO	PAULO HENRIQUE RODRIGUES PEREIRA	BANCÁRIO	N/A
DEMAREST	MARCUS FONSECA	BANCÁRIO E FINANCEIRO	TOZZINIFREIRE
MADRONA	JOSÉ BARRETO NETTO	BANCÁRIO E FINANCEIRO, M&A	JOSÉ BARRETO
CASCIONE	CELSO CONTIN	BANCÁRIO, FINANCEIRO E DE MERCADO DE CAPITAIS	VIEIRA REZENDE
FLH	ALLAN BORBA BERCHT	BANCÁRIO, FINANCEIRO E DE MERCADO DE CAPITAIS	MONTEIRO RUSU
DEVIVO CASTRO	CAMILA MACHADO	BUSINESS DEVELOPMENT	N/A
ARECHAVALA	FELIPE BANWELL AYRES	CIVIL	IBRADIM
MJ ALVES BURLE E VIANA	NATÁLIA MARTINS	CÍVIL	GAUCHE
MPA TRADE LAW	RAFAELA NOMAN	COMÉRCIO EXTERIOR	MIDC

ESCRITÓRIO	NOME	ÁREA	VEIO DE
BERARDO LILLA	ASTRID LIMA ROCHA	COMPLIANCE E ÉTICA CORPORATIVA	LEFOSSE
AZEVEDO SETTE	CAIO MARTINS CABELEIRA	CONTENCIOSO	MARTINS CABELEIRA E LACERDA
FAILLA LIMA	MARIO COSAC	CONTENCIOSO	MACHADO MEYER
GVC	TATYANE VARANDAS	CONTENCIOSO	RGSH
LCFC	YASMIN COTAIT	CONTENCIOSO	SIQUEIRA CASTRO
VIEIRA REZENDE	CARLA MIRANDA GODOY	CONTENCIOSO E ARBITRAGEM E GESTÃO DE CRISES	N/A
AZEVEDO SETTE	RODRIGO TAMBUQUE RODRIGUES	CONTENCIOSO E IMOBILIÁRIO	CHODRAUI E TAMBUQUE
AZEVEDO SETTE	SERGIO MIRISOLA SODA	CONTENCIOSO E IMOBILIÁRIO	LOPES DOMINGUES
GRAÇA COUTO	MATHEUS HENRIQUE CANO	CONTENCIOSO EMPRESARIAL E AMBIENTAL.	INSTITUTO AÇÃO CLIMÁTICA
XAVIER VASCONCELOS	BEATRIZ BASTIDE HORBACH	CONTENCIOSO ESTRATÉGICO	ASSESSORA DO MINISTRO GILMAR MENDES
MACHADO ASSOCIADOS	LETÍCIA MARQUES NETTO	CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO	LETICIA MARQUES ADVOCACIA
CIARI MOREIRA	BERTRAND DE SOLERE	CORPORATE	SOLERE AVOCATS ASSOCIÉS
FLEICHMAN	LUCIENE PANDOLFO	CORPORATE	N/A
BRZ	FREDERICO M. STACCHINI	DIREITO BANCÁRIO E MERCADO DE CAPITAIS,	MANASSERO
BRZ	RAPHAEL ARNAUD	DIREITO CIVIL	N/A
SOUZAOKAWA	JAILI CUNHA	DIREITO CIVIL	PADIS MATTAR
RAÓ E LAGO	MARIA PAES BARRETO DE ARAUJO	DIREITO CRIMINAL	N/A
CARNEIROS	SERGIO MORAES	DIREITO DA SAÚDE	N/A
LOBO DE RIZZO	LOAN REIS	DIREITO DO TRABALHO	N/A
SOUTO CORREA	FABRINE HARTOG SOARES	DIREITO MARÍTIMO E PORTUÁRIO	KINCAID MENDES VIANNA
BICHARA	FERNANDA CASAGRANDE	DIREITO PENAL	H. NAVES
MSAH	RENATO LOSINSKAS HACHUL	DIREITO PENAL	N/A
BENEDITO TORRES	BENEDITO TORRES NETO	DIREITO PUBLICO	N/A
BENEDITO TORRES	PAULO BRONDI	DIREITO PUBLICO	N/A
MJ ALVES BURLE E VIANA	MARCELO BARROS DA CUNHA	DIREITO PUBLICO	ASSESSORR TCU
MJ ALVES BURLE E VIANA	LUÍSA LACERDA	DIREITO PUBLICO	N/A
MJ ALVES BURLE E VIANA	RAFAEL BARRETO	DIREITO PUBLICO	SINDUSFARMA
UBALDO RABELO	DÉBORA BERNARDON	DIREITO PÚBLICO	COORDENADORA GERAL
DEMAREST	JULIA LOBO DUTRA	DIREITO TRANSICIONAL	CESCON BARRIEU
CAPUTO, BASTOS E SERRA	ISABELA RAMAGEM	ENERGIA	FENELON BARRETO ROST
DEMAREST	MARIA BEATRIZ GRELLA VIEIRA	ENERGIA	L.O BAPTISTA
DEMAREST	HENRIQUE REIS	ENERGIA	L.O BAPTISTA
SIQUEIRA CASTRO	DANIELA AFONSO	ENERGIA	N/A
VEIRANO	HELOISA DO AMARAL	ENERGIA E INFRAESTRUTURA	LEAL COTRIM JANSEN
CMA	ROGER MAIER BÖING	ENERGIA E RECURSOS NATURAIS	BÖING GLEICH
LEFOSSE	FELIPE PAIVA	FUNDOS DE INVESTIMENTO	TOZZINIFREIRE
DEMAREST	MARIANE KONDO	FUNDOS DE INVESTIMENTO E GESTÃO DE ATIVOS	MATTOS FILHO
DIAS CARNEIRO	JÉSSICA NUNES DE QUEIROZ	IMOBILIÁRIO	TAUIL & CHEQUER
DIAS CARNEIRO	MARIA CAROLINA GELMETTI GIMENEZ	IMOBILIÁRIO	TAUIL & CHEQUER
DIAS CARNEIRO	JOSÉ PAULO MARZAGÃO	IMOBILIÁRIO	TAUIL & CHEQUER
MADRONA	GUSTAVO MAIA	IMOBILIÁRIO	BMA

ESCRITÓRIO	NOME	ÁREA	VEIO DE
WISEU	RODRIGO PALACIOS	IMOBILIÁRIO	AMARAL E NICOLAU
DEVIVO CASTRO	RENATO DE MENEZES PIRES	INFRAESTRUTURA	N/A
MADRONA	EDUARDO EVANGELISTA	INFRAESTRUTURA	SOUTO CORREA
LOBO DE RIZZO	JOÃO PEDRO ASSIS	INFRAESTRUTURA E ENERGIA	BOLT ENERGY
LOBO DE RIZZO	BERNARDO VIANA	INFRAESTRUTURA E ENERGIA	VIEIRA REZENDE
LOBO DE RIZZO	THIAGO LUIZ SILVA	INFRAESTRUTURA E ENERGIA	VIEIRA REZENDE
TAUIL & CHEQUER	ALEXANDRE ARLOTA	INFRAESTRUTURA E ENERGIA	MATTOS FILHO
DTA	KARINA MARRA LEAL	LICITAÇÕES	N/A
DEMAREST	NICOLE RECCHI AUN	LIFE SCIENCES AND HEALTHCARE	PINHEIRO NETO
TOZZINIFREIRE	VICTOR HUGO AVALLONE	LIFE SCIENCES AND HEALTHCARE	N/A
HRSA	FERNANDA MARTINS FREITAS	LITIGIO	DEMAREST
MANGE	RAPHAEL NEHIN CORRÊA	LITIGIO	LEFOSSE
CANDIDO MARTINS CUKIER	ALEX CUKIER	M&A	BMA
DEMAREST	DÉCIO PIO BORGES	M&A	MACHADO MEYER
MARIANA VALVERDE	TANIA LEHMANN	M&A	BVA
PSNA	DAPHNE MINERBO	M&A AND CORPORATE	STOCHE FORBES
FAILLA LIMA	TIAGO BONATTI PERES	M&A E SOCIETÁRIO	BONATTI PERES SOCIEDADE DE
DEMAREST	CARLOS HENRIQUE DE ARAÚJO	MERCADO DE CAPITAIS	VECTIS
FAS	RENAN VALVERDE GRANJA	MERCADO DE CAPITAIS	STOCHE FORBES
LEITE TOSTO E BARROS	FRANCISCO TIMONI	MERCADO DE CAPITAIS	MEIRELLES BRUSCHINI CUNHA
LEITE TOSTO E BARROS	BRUNO IVONEZ BORGES ALEXANDRE	MERCADO DE CAPITAIS	VORTX DISTRIBUIDORA
PMK	MARIANA TRICA	MERCADO DE CAPITAIS	EICHENBERG, LOBATO, ABREU
TOZZINIFREIRE	CARLOS BARBOSA MELLO	MERCADO DE CAPITAIS	LEFOSSE
ROLIM GOULART CARDOSO	LUANA KOMATSU FALKENBURGER	MERCADO DE CAPITAIS, FINANCIAMENTO E INFRAESTRUTURA	DEMAREST
TAGD	JOSÉ ALBERTO BUCHEB	PETROLEO E GÁS	N/A
FREITAS FERRAZ	ANA BEATRIZ CAMMAROTA	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL	HUMBERTO SANCHES
SILVEIRO	JOÃO CREPALDI	PRIVATE EQUITY E M&A	PINHEIRO NETO
GRUENBAUM	PEDRO VILHENA	PROPRIEDADE INTELECTUAL	MANSUR MURAD
DEMAREST	CAROLINA MASCARENHAS	REESTRUTURAÇÃO E INSOLVÊNCIA	MACHADO MEYER
SIQUEIRA CASTRO	GUILHERME REISDORFE	REGULATÓRIO	JUSTEN PEREIRA OLIVEIRA E TALAMINI
GRAÇA COUTO	CAROLINA COSENDEY	RESOLUÇÃO DE DISPUTAS	MACHADO MEYER
CHAMPS LAW	BRUNO TABERA	RESOLUÇÃO DE LITIGIOS	W. FARIA
MAC ADVOGADOS	IGOR CASTRO	RESOLUÇÃO DE LITIGIOS	VEIRANO
INNOCENTI	BRUNO FERREIRA SOARES BATISTA	SOCIETARIO	ADVOCACIA SOARES BATISTA
GMPR	AUGUSTO CORRÊA DE SOUSA	SOCIETÁRIO	ASSESSOR MP GOIÁS
MAFM	MAYRA MEGA ITABORAHY	SOCIETÁRIO	MEGA ITABORAHY ASSOCIADOS
MIGUEL NETO	ANDRÉ RIZK	SOCIETÁRIO	LAVORO AGRO
TOZZINIFREIRE	FERNANDA CIRNE MONTORFANO	SOCIETÁRIO	CESCON BARRIEU
BVA	ISABELA XAVIER	SOCIETARIO E M&A	ARAÚJO E POLICASTRO
CQTD	ISADORA SCHWARTZMANN	SOCIETARIO E M&A	CAMPOS MELLO
ABE	ODUVALDO LARA JUNIOR	SOCIETÁRIO E M&A	CAMPOS MELLO
ABE	FLÁVIO ALVARES	SOCIETÁRIO E M&A	TIBURCIO FREITAS

ESCRITÓRIO	NOME	ÁREA	VEIO DE
ALVES, CASTRO E DANTAS	JOÃO CAVALCANTI	SOCIETÁRIO E M&A	MATTOS FILHO
BICHARA	RENATO DI DIO	SOCIETÁRIO E M&A	MATTOS FILHO
TOZZINIFREIRE	DANIEL LAUDISIO	SOCIETÁRIO E M&A	CESCON BARRIEU
TOZZINIFREIRE	MIRELLA MIE ABE	SOCIETÁRIO E M&A	LEFOSSE
GAIA SILVA GAEDE	ANNELIESE VELASCO BURKERT EGER	SOCIETÁRIO, M&A	FELSBERG
MCM	FRANCISCO MAURO LOBATO DE ALMEIDA	SOCIETÁRIO, M&A	LOBATO & MALDONADO
BVA	PABLO ARANA	SOCIETÁRIO, M&A, DIREITO EMPRESARIAL.	N/A
BERARDO LILLA	CARLA SEGALA	TECNOLOGIA E PROTEÇÃO DE DADOS	LEFOSSE
BERARDO LILLA	PAULO LILLA	TECNOLOGIA E PROTEÇÃO DE DADOS	LEFOSSE
DEMAREST	BEATRIZ FRANÇA	TMT	VEIRANO
PINHEIRO NETO	TOMÁS FILIPE SCHOELLER PAIVA	TMT	N/A
AZEVEDO SETTE	PIERO SELLAN	TMT E PROTEÇÃO DE DADOS	FAS
AZEVEDO SETTE	ALEXANDRE PESSOA	TRABALHISTA	ARAÚJO E POLICASTRO
BRZ	ROBERTO NASATO KAESTNER	TRABALHISTA	MACHADO MEYER
CORRÊA DA VEIGA	ALOYSIO CORRÊA DA VEIGA	TRABALHISTA	MINISTRO APOSENTADO
EICHENBERG, LOBATO, ABREU	PAULO VALED PERRY FILHO	TRABALHISTA	VIA APPIA CONCESSÕES
FREITAS FERRAZ	CRISTINA BORJA	TRABALHISTA	BORJA CAMPOS DUARTE
MADRONA	LUCAS CAMARGO	TRABALHISTA	PINHEIRO NETO
MAFM	CID DE CAMARGO	TRABALHISTA	KINCAID MENDES VIANNA
PEIXOTO & CURY	AMANDA PEREIRA REIS DE PAULA	TRABALHISTA	N/A
PEIXOTO & CURY	CARLOS ALBERTO REIS DE PAULA	TRABALHISTA	WEX-MINISTRO TST
SIQUEIRA CASTRO	VIVIAN FREIRE ALVES BADRA ROSA	TRABALHISTA	TRIGUEIRO FONTES
SPM	CLARISSA MELLO DA MATA	TRABALHISTA	BFBM
AREOSA	WOLMAR FRANCISCO ESTEVES	TRIBUTÁRIO	MATTOS ENGELBERG E ECHENIQUE
BRZ	FABIO PEÇANHA	TRIBUTÁRIO	RVC SOCIEDADE DE
CHARNESKI	KALIANE ABREU	TRIBUTÁRIO	N/A
CIARI MOREIRA	ALEXANDRE HERLIN	TRIBUTÁRIO	DUARTE, GARCIA, SERRA, NETTO E TERRA
IW MELCHEDS	ERLAN VALVERDE	TRIBUTÁRIO	TOZZINI FREIRE
PORTO FARIAS	SÉRGIO GUERRERA	TRIBUTÁRIO	EX-PROCURADOR APOSENTADO
TOLEDO MARCHETTI	HAROLDO DOMINGOS BERTONI FILHO	TRIBUTÁRIO	FAS
AZEVEDO SETTE	PAULO PENTEADO	TRIBUTÁRIO	B/LUZ
BICHARA	ANTÔNIO RABELO FILHO	TRIBUTÁRIO	ANDRADE RABELO E
BMA	RODRIGO TARAIA	TRIBUTÁRIO	MACHADO MEYER
CGV	ANDRÉ LUIZ ANDRADE DOS SANTOS	TRIBUTÁRIO	MONTGOMERY E
COSRO	HEBER SACRAMENTO	TRIBUTÁRIO	SIMÕES CORREA SACRAMENTO & LACAL
CRUZ CAMPOS LOBO	WILLER COSTA NETO	TRIBUTÁRIO	COSTANETO
DEMAREST	LUIZA LACERDA	TRIBUTÁRIO	BMA
DIAMANTINO	KATIA LOCOSELLI	TRIBUTÁRIO	N/A
FLH	MAURICIO MOSCOVICI	TRIBUTÁRIO	HEINIKEN
FREITAS FERRAZ	LUÍS FELIPE DE CAMPOS	TRIBUTÁRIO	ROLIM GOULART CARDOSO

ESCRITÓRIO	NOME	ÁREA	VEIO DE
MACHADO ASSOCIADOS	FERNANDO FARINELLI	TRIBUTÁRIO	DD&L
MACHADO ASSOCIADOS	CARLOS AUGUSTO DA CRUZ	TRIBUTÁRIO	P18 CONTULTORIA EMPRESARIAL
MANGE	ISAÍAS LUZ DA SILVA	TRIBUTÁRIO	MACHADO NUNES
MANUCCI	RUY FERNANDO CORTES DE CAMPOS	TRIBUTÁRIO	EX-JUIZ DO TIT/ SP
BBL	ALEXANDRE JORGE	TRIBUTÁRIO E ADUANEIRO	BICHARA

CONTRATAÇÕES

As contratações de sócios seguiram como um dos principais motores de movimentação do mercado jurídico em 2025. Ao longo do ano, o The Latin American Lawyer registrou 149 contratações, refletindo uma estratégia consistente dos

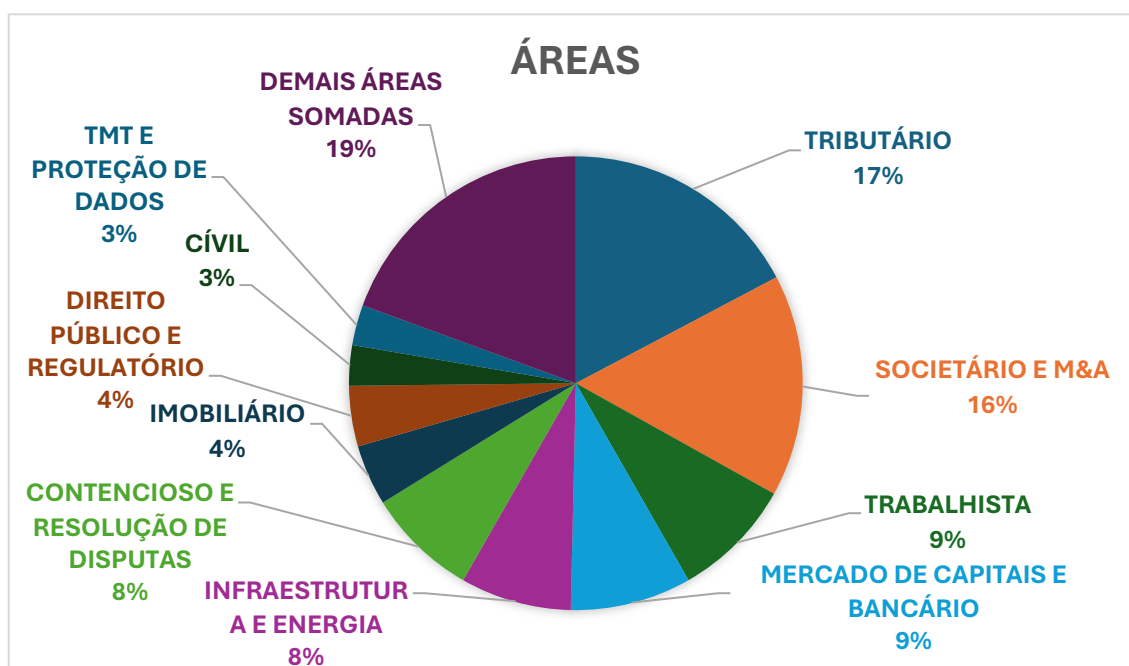
escritórios de fortalecer áreas estratégicas, ampliar a atuação setorial e incorporar profissionais com trajetória consolidada no mercado.

Entre os profissionais contratados, as mulheres representam 36.3% contra 63.7% homens.



Assim como observado em anos anteriores, parte relevante dessas movimentações ocorreu por meio de transferências laterais,

com escritórios absorvendo sócios vindos de concorrentes diretos ou de boutiques especializadas.





FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



Expert Opinion

Podcast IBL 

The appointment where the most important law professionals will discuss the latest legal trends, tips and tools in the Iberian context

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

Em diversos casos, as contratações estiveram associadas ao reforço de práticas específicas, tendo destaque as áreas de tributário, societário e trabalhista, que figuraram como as mais demandadas ao longo de 2025.



MARCUS FONSECA

área de bancário e financeiro e Mariane Kondo em fundos de investimentos e gestão de ativos. Do lado oposto, os dados que constavam a origem dos profissionais, seja nos releases que recebemos ou em buscas ou na rede social (Linkedin) também revelam os escritórios que

Alguns escritórios se destacaram pelo volume de contratações realizadas no período, sendo que o Demarest lidera em número de admissões registradas em nosso site, contabilizando 11 contratações efetivas em 2025 em diferentes áreas, entre eles a entrada de Marcus Fonseca na



MARIANE KONDO

mais “exportaram” talentos. Lefosse e Machado Meyer lideram as principais origens dos profissionais contratados por outras firmas, com 6 menções cada, evidenciando um movimento de circulação de sócios experientes no mercado e a intensificação da disputa por perfis consolidados.

«Mais de 350 movimentações registradas pelo The Latin American Lawyer ao longo do ano»

ESCRITÓRIO	SÓCIO PROMOVIDO	ÁREA
ABE	GABRIELA GOMES DE ANDRADE	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL E SUCESSÓRIO
ALMEIDA	TARCISIO JOSÉ MOREIRA JÚNIOR	CONSULTORIA
AREOSA	RAPHAEL RANGEL	LITIGIOS
BICALHO NAVARRO	NATHALIA LOPES	DIREITO URBANO E CONSULTORIA IMOBILIÁRIA
BICHARA	CAROLINA MÜLLER	DIREITO ADUANEIRO E COMÉRCIO INTERNACIONAL;
BICHARA	GUILHERME GABRIELLI	TRIBUTÁRIO
BICHARA	GUILHERME MORANDI	TRIBUTÁRIO

ESCRITÓRIO	SÓCIO PROMOVIDO	ÁREA
BMA	BRUNA DE BARROS CORREIA	ENERGIA
BVA	GABRIEL ABDALLA	SOCIETÁRIO E M&A
BVZ	ARTUR MUXFELDT	TRIBUTÁRIO
CMA	CRISTIANO SCHILLER	IMOBILIÁRIO
CMA	GABRIEL MYNSSEN	LITIGIOS
CMA	LAURA KURTH	TRIBUTÁRIO
CASCIONE	TATIANA KAUFFMANN	CONTENCIOSO CIVIL E ARBITRAGEM
CEPEDA	MARIA ESTELA GUEDES	MERCADO DE CAPITAIS
CEPEDA	FELIPE AMARAL DE MACEDO	MERCADO DE CAPITAIS
CGM	CRISTINA RANGEL MACIEL	SOCIETÁRIO, M&A
CGM	ANDRÉ LINS	SOCIETÁRIO, M&A
CGM	FERNANDO PACHECO DI FRANCESCO	SOCIETÁRIO, M&A
CHEDIAK	THALES MAHATMAN MONTEIRO DE MELO	CONTENCIOSO CIVIL
CHEDIAK	MICHELLE PIMENTA DEZIDÉRIO	TRABALHISTA
CQTD	DANIEL DIAS	TRABALHISTA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
COELHO & MORELLO	THIAGO MARTINS	TRABALHISTA
DIAS CARNEIRO	FAIÇAL CAIS FILHO	LITÍGIOS
FAS	KARINE OLIVEIRA	BANCÁRIO E FINANCEIRO
FAS	FERNANDA MUNIZ BORGES	TRABALHISTA
GALDINO	MAURO TEIXEIRA DE FARIA	PROJETOS E REESTRUTURAÇÃO
GMPR	KARLA OLIVEIRA	ADMINISTRATIVO
GMPR	WILMAR FERNANDES	ADMINISTRATIVO
GMPR	BRUNA GONÇALVES	AGROAMBIENTAL
GMPR	GEANNY DA SILVA MENDONÇA	AUDITORIA
GMPR	IGOR GOMES DOS SANTOS	CIVIL
GMPR	GUSTAVO DA COSTA BATISTA	CIVIL E EMPRESARIAL
GMPR	THIAGO CABALINE	DIREITO DO ENTRETENIMENTO
GMPR	ANA LUIZA MEGGETTO DE CAMPOS	RESPONSABILIDADE CIVIL E CONTRATOS
GMPR	ANA PAULA DIAS RIBEIRO	RESPONSABILIDADE CIVIL E LITÍGIOS ESTRATÉGICOS,
GMPR	ARTHUR VANNI GUIMARÃES ROCHA	SOCIETÁRIO E COMERCIAL
GMPR	PRISCILA SALAMONI DE FREITAS	TRABALHISTA
GMPR	GIOVANNA DE BRITO SANT'ANNA	TRIBUTÁRIO
GMPR	WEVERTON AYRES FERNANDES DA SILVA	TRIBUTÁRIO E M&A

ESCRITÓRIO	SÓCIO PROMOVIDO	ÁREA
HSA	RENATA GUIMARÃES	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL
KINCAID	TARIK BERGALLO KALIL JACOB	DIREITO MARITIMO E PATRIMONIAL
KINCAID	VERÔNICA ESTRELLA HOLZMEISTER	LITIGIOS
LEFOSSE	PEDRO CRUCIOL	MERCADO DE CAPITAIS
LEFOSSE	MÔNICA MURAYAMA	RESOLUÇÃO DE DISPUTAS
LEFOSSE	RAFAELA CANITO	TRIBUTÁRIO
LEITE TOSTO E BARROS	PEDRO HUMBERT	REESTRUTURAÇÃO
LOBO DE RIZZO	BRUNO LAURITO PINHEIRO	SOCIETÁRIO, M&A
LOBO DE RIZZO	GEORGE DE MAGALHÃES CARVALHO	SOCIETÁRIO, M&A
LOBO DE RIZZO	HUGO JOHAN SILVERIO WERY	SOCIETÁRIO, M&A
MANESCO	FLÁVIA CHIQUITO DOS SANTOS	BANCÁRIO
MANGE	BRUNA MURCILLO MENDONÇA	RECUPERAÇÃO JUDICIAL
MARTINELLI	LUIZ GUILHERME GAMA DE OLIVEIRA	CORPORATIVO
MARTINELLI	ERNESTO MENDIETA CAVALHEIRO	FISCAL
MARTINELLI	MAÍSA BEATRIZ A. EVANGELISTA	PRIVACIDADE E COMPLIANCE DE DADOS
MARTINELLI	CAROLINE DOS ANJOS DA SILVA	TRIBUTÁRIO
MARTINELLI	CLARISSA MENDES	TRIBUTÁRIO
MARTINELLI	LUIZ RODRIGO ALVES CAPPELLIN	TRIBUTÁRIO
MATTOS FILHO	TÁBATA GUERRA	DIREITO AMBIENTAL E MUDANÇAS CLIMÁTICAS
MATTOS FILHO	PHILIPPE BAR ALVES DO NASCIMENTO	DIREITO PENAL EMPRESARIAL
MATTOS FILHO	ANDRÉ FRANCO PERDIZA	FUNDOS DE INVESTIMENTO E GESTÃO DE ATIVOS
MATTOS FILHO	LUIZ FERNANDO GOEDERT	IMPOSTOS
MATTOS FILHO	RAFAEL KASIARZ	INFRAESTRUTURA E ENERGIA
MATTOS FILHO	MIRELLE BITTENCOURT LOTUFO	LITÍGIOS E ARBITRAGEM
MATTOS FILHO	FILIFE VERGETTE	TRABALHISTA
MAZZUCCO & MELLO	IVAN KUBALA	REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO JUDICIAL
MAZZUCCO & MELLO	ISRAEL CRUZ	TRABALHISTA
MCM	CLEYTON ALVES	TRABALHISTA
MIGUEL NETO	JULIANA MIYUKI HONDA	M&A, SOCIETÁRIO E CONTRATUAL
MJ ALVES BURLE E VIANA	NATÁLIA MARTINS	ADVOCACIA
MJ ALVES BURLE E VIANA	YASMIM SILVEIRA	CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO
MKR	KAUE CARDOSO DE OLIVEIRA	DIREITO EMPRESARIAL
MONTEIRO DE CASTRO, SETOGUTI	CLÁUDIA GRUPPI COSTA	CONTENCIOSO E ARBITRAGEM
NABARRO & PFEFERMAN	ANDRÉ BRANDÃO	SOCIETÁRIO

ESCRITÓRIO	SÓCIO PROMOVIDO	ÁREA
NABARRO & PFEFERMAN	DIEGO ENRICO PEÑAS	TRIBUTÁRIO
PGBR	GIULIANA PELLEGRINI BURGER	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL
PGBR	JOÃO PEDRO CUNHA REZENDE	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL
PGBR	GABRIELA DELL AGNOLO DE CARVALHO	TRABALHISTA
PGBR	PRISCILA SCHWETER	TRABALHISTA
PINHEIRO GUIMARÃES	JÚLIA BENVENUTO	BANCARIO E MERCADO DE CAPITAIS
PINHEIRO GUIMARÃES	NICHOLAS WALTER DE SOUSA	CORPORATIVO E M&A
PINHEIRO GUIMARÃES	LUIZA FURTADO	MERCADO DE CAPITAIS
PINHEIRO GUIMARÃES	FREDERICO MOCARZEL	REESTRUTURAÇÃO
PINHEIRO GUIMARÃES	RANNA DA CUNHA FROTA VIANNA	SOCIETÁRIO E M&A
PINHEIRO GUIMARÃES	LARISSA TAVEIRA	TRIBUTÁRIO
PINHEIRO GUIMARÃES	THIAGO PARANHO NEVES	TRIBUTÁRIO
PINHEIRO NETO	GIANVITO ARDITO	ARBITRAGEM, CONTENCIOSO
PINHEIRO NETO	LUIZ FELIPE FLEURY VAZ GUIMARÃES	MERCADO DE CAPITAIS
PINHEIRO NETO	CAROLINA KIYOMI IWAMOTO	RECUPERAÇÃO JUDICIAL E FALÊNCIAS
PINHEIRO NETO	RAÍSSA LILAVATI BARBOSA ABBAS CAMPELO	SEGUROS E RESSEGUROS
PINHEIRO NETO	ANDRÉ TORRES	TRIBUTÁRIO E TRIBUNAIS SUPERIORES
PORTO LAUAND	LITZA MELLO	TRABALHISTA
PORTO LAUAND	ROCCO CECILIO CASTANHO DIAS	TRIBUTÁRIO
SIQUEIRACASTRO	BRUNO AMAR BOTELHO	LITÍGIOS E ARBITRAGEM
SIQUEIRACASTRO	VINÍCIUS CERVANTES GORGONE ARRUDA	PROPRIEDADE INTELECTUAL
SIQUEIRACASTRO	FABRICIO OLIVEIRA DE ARAÚJO	TRABALHISTA
SOUTO CORREA	RAFAEL ABREU	LITÍGIOS
SOUTO CORREA	FREDERICO HILZENDEGER	PLANEJAMENTO PATRIMONIAL
SOUTO CORREA	ISABELLE BUENO	SOCIETÁRIO, M&A E CONTRATOS
SOUTO CORREA	MANOELA PASCAL	TRABALHISTA
SOUTO CORREA	YOON CHUNG KIM	TRIBUTÁRIO
STOCHE FORBES	THIAGO PORTO RIBEIRO	EMPRESARIAL
STOCHE FORBES	ANA CLARA VIOLA	INFRAESTRUTURA
STOCHE FORBES	YVES DUTRA	INFRAESTRUTURA
STOCHE FORBES	DIEGO PAIXÃO	MERCADO DE CAPITAIS
STOCHE FORBES	MARIA LÚCIA CETRATO	PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
STOCHE FORBES	FREDERICO ACCON	REGULATÓRIO

ESCRITÓRIO	SÓCIO PROMOVIDO	ÁREA
STOCHE FORBES	MARIANA KUBOTA	TRIBUTÁRIO
TMM	VIVIAN CAVALCANTI OLIVEIRA DE CAMILIS	TRABALHISTA
TOLEDO MARCHETTI	CARLOS EDUARDO LEAL DE CARVALHO	DIREITO DO SEGURO
TOZZINIFREIRE	VICTOR HUGO AVALLONE	LIFE SCIENCES E HEALTH CARE
TRENCH ROSSI	ANDREWS FRANÇA	DIREITO PÚBLICO E TRIBUNAIS SUPERIORES.
TRENCH ROSSI	DANIELE RESENDE	DIREITO TRANSACIONAL
VEIRANO	LUIZA LEMOS	TRABALHISTA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
VEIRANO	ISABEL HERING	DIREITO DA MODA, PROPRIEDADE INTELECTUAL
VEIRANO	PRISCILLA VILLA NOVA	TRABALHISTA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
VEIRANO	FERNANDA BALIEIRO	TRIBUTÁRIO
VEIRANO	BRUNNO MAGALHÃES	TRIBUTÁRIO
VEIRANO	RODRIGO FRANCISCO	TRIBUTÁRIO
VELLOZA	MATHEUS QUINTILIANO	TRABALHISTA
WFAA	RODRIGO PIRES	CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO
WFAA	BRUNO FEITOSA	TRIBUTÁRIO

PROMOÇÕES

O reconhecimento de talentos internos também marcou de forma significativa o mercado jurídico em 2025. Ao todo, foram registradas 122 promoções a sócio, demonstrando que os escritórios seguem apostando em crescimento orgânico e na valorização de profissionais formados dentro de suas próprias estruturas. Entre eles, 54 são mulheres e 68 homens. As promoções ocorreram em escritórios de diferentes portes e perfis, abrangendo múltiplas áreas de prática. Em diversos casos, os anúncios envolveram promoções em bloco, com a elevação

simultânea de vários advogados à sociedade, movimento que reforça estratégias de sucessão, retenção de talentos e continuidade institucional. Como é o caso dos escritórios GMPR com 12 promoções, Stocche Forbes e Pinheiro Guimarães, com sete promoções cada.

Assim como nas contratações, áreas como tributário, trabalhista, societário, M&A e mercado de capitais figuraram entre as mais contempladas nas promoções. Para muitos escritórios, o movimento teve como objetivo fortalecer práticas já consolidadas e também preparar a estrutura societária para os próximos ciclos de crescimento.

«Promoções internas ganham força como estratégia de sucessão e retenção de talentos»



WEVERTON AYRES FERNANDES DA SILVA, KARLA OLIVEIRA, WILMAR FERNANDES, ANA PAULA DIAS RIBEIRO
IGOR GOMES DOS SANTOS, BRUNA GONÇALVES, THIAGO CABALINE GIOVANNA DE BRITO SANT'ANNA, GUSTAVO DA COSTA BATISTA
GEANNY DA SILVA MENDONÇA, ARTHUR VANNI GUIMARÃES ROCHA E ANA LUIZA MEGGETTO DE CAMPOS

Promoções em destaque

GMPR Advogados anunciou a promoção de 12 advogados para sócios. São eles: **Weverton Ayres Fernandes da Silva, Karla Oliveira, Wilmar Fernandes, Ana Paula Dias Ribeiro, Igor Gomes dos Santos, Bruna Gonçalves, Thiago Cabaline, Giovanna de Brito Sant'Anna, Gustavo da Costa Batista, Geanny da Silva Mendonça, Arthur Vanni Guimarães Rocha e Ana Luiza Meggetto de Campos.**

Pinheiro Guimarães anunciou de uma só vez, a promoção de sete advogados à sociedade: **Frederico Mocarzel, Júlia Benvenuto, Nicholas Walter de Sousa e Ranna da Cunha Frota Vianna** sediados no Rio de Janeiro, e **Larissa Taveira, Luiza Furtado e Thiago Paranho Neves**, sediados em São Paulo reforçam as capacidades do escritório nas áreas de Mercado de Capitais, Societário e M&A, Contencioso & Arbitragem, Reestruturações & Insolvência e Fiscal.

Stocche Forbes também promoveu sete novos sócios: **Ana Clara Viola e Yves Dutra, Frederico Accon, Diego Paixão, Maria Lúcia Cetrato, Mariana Kubota, Thiago Porto Ribeiro**, em diferentes áreas estratégicas, refletindo o compromisso da firma com o crescimento orgânico em setores-chave para os mercados nacional e internacional.

INDICAÇÕES E CARGOS ESTRATÉGICOS

Outro destaque de 2025 foi o registro de nomeações para cargos estratégicos, com 35 registros ao longo do ano. As nomeações envolveram posições de liderança, cargos executivos, conselhos, heads de área e funções institucionais relevantes, tanto dentro dos

escritórios quanto em entidades e organizações ligadas ao setor jurídico, sendo 26 desses cargos, ocupados por homens.

Esses movimentos refletem uma crescente profissionalização da gestão, bem como a preocupação dos escritórios em fortalecer estruturas de governança, ampliar a atuação institucional e reforçar sua presença em fóruns estratégicos nacionais e internacionais.

ESCRITÓRIO	ADVOGADO INDICADO	CARGO
AZEVEDO SETTE	CINTIA ROBIN	CONSULTORA
PINHEIRO NETO	VANESSA JACOB HECK	CONSULTORA
DEVIVO, CASTRO, CUNHA E WHITAKER	CAMILA MACHADO	DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS.
WISEU SECONDMENT	JANAÍNA GODOY	NOVA GERENTE DE RELACIONAMENTO E RECRUTAMENTO
ERNESTO BORGES	GAYA LEHN SCHNEIDER	PRESIDENTE DA COMISSÃO NACIONAL DE DIREITO DOS SEGUROS DA OAB
IAB	RITA CORTEZ	PRESIDENTE ELEITA
LEMONS ADVOCACIA	ADRIANA GARIBE	SÓCIA-DIRETORA
HSA	FLÁVIA ALLEGRO GEROLA	SÓCIA-GERENTE
MVGA	FERNANDA GOMES DE SOUZA E GABRIEL FERREIRA LABATUT SIMÕES	SÓCIOS-GERENTES
SRST	SÉRGIO SANTOS RODRIGUES	CADEIRA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS
OAB	PAULO FERNANDO PINHEIRO MACHADO	COMITÊ DE CONFLITO DE LEIS EM ARBITRAGEM INTERNACIONAL DA ADI
SERUR	TENYLLE QUEIROGA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
MAFM	JANSSEN MURAYAMA	CONSELHO EDITORIAL DA EDITORA LUMEN JURIS
DAVI TANGERINO	EMERSON PIERI	CONSULTOR
OLIVEIRA E OLIVI	OSWALDO HENRIQUE DUEK	CONSULTOR
PINHEIRO NETO	VITOR AMORIM MENDONÇA ALVES	CONSULTOR
PINHEIRO NETO	ANDRÉ SOARES DE FREITAS BUENO	CONSULTOR
MANESCO	AMÍLCAR BASTOS FALCÃO	CONSULTOR ESTRATÉGICO
FTI CONSULTING	ENÉAS MOREIRA	DIRETOR EXECUTIVO DO SEGMENTO DE CONSULTORIA FORENSE E LITÍGIOS
SOUTO CORREA	GIÁCOMO PARO	NOVO CEO
CAPUTO BASTOS E SERRA	LUIZ ADAMI E ALEXANDRE VIDIGAL	NOVO LÍDER NA ÁREA DE MINERAÇÃO
KINCAID MENDES VIANNA	GODOFREDO MENDES VIANNA,	PRESIDENTE DA COMISSÃO DE DIREITO MARÍTIMO, OAB/RJ
VBD	OLIVAR VITALE	PRESIDENTE DO COMITÊ ESPECIAL DE DIREITO IMOBILIÁRIO DA OAB-SP.
LAMACHIA	LEONARDO LAMACHIA	PRESIDENTE DO FÓRUM NO RS
FUX	SANDRO PIZZATTO	SÓCIO GERENTE
BERARDO, LILLA, BECKER, SEGALA E DANIEL	PAULO LILLA E CARLA SEGALA	SÓCIO NOMINAL
BINENBOJM, CYRINO, KOATZ, VORONOFF	ANDRE CYRINO, RAFAEL KOATZ AND ALICE VORONOFF	SÓCIO NOMINAL
CANDIDO MARTINS CUKIER	ALEX CUKIER	SÓCIO NOMINAL

CHICARINO, QUARESMA, TANAKA & DIAS	DANIEL DIAS	SÓCIO NOMINAL
KVTS	FLÁVIO SPEGIORIN	SÓCIO NOMINAL
KVTS	MARCO AURÉLIO TORRONTÉGUY	SÓCIO NOMINAL
MASSUD, SARCEDO, ANDRADE E HACHUL	RENATO LOSINSKAS HACHUL	SÓCIO NOMINAL
DEMAREST	JOSÉ SETTI DIAZ	SÓCIO GERENTE
DIAS CARNEIRO	ANDRÉ MELO RIBEIRO, ANTONIO AMENDOLA E THIAGO VALLANDRO FLORES	SÓCIOS-GERENTES
D'URSO E BORGES	LUIZ FLÁVIO BORGES D'URSO	VICE-PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO (ACSP)



Um exemplo disso foi o anúncio de um aprimoramento estratégico na estrutura de governança corporativa do Dias Carneiro Advogados. O escritório adotou um modelo de

sociedade gestora conjunta, nomeando Antonio Amendola, André Melo Ribeiro e Thiago Vallandro como sócios-gerentes, substituindo a estrutura tradicional de CEO/COO e Comitê Executivo.

NOVOS SÓCIOS GERENTES EM 2025	
LEMONS ADVOCACIA	ADRIANA GARIBE
HUMBERTO SANCHES E ASSOCIADOS (HSA)	FLÁVIA ALLEGRO GEROLA
FUX	SANDRO PIZZATTO
DEMAREST	JOSÉ SETTI DIAZ
DIAS CARNEIRO	ANDRÉ MELO RIBEIRO, ANTÔNIO AMENDOLA E THIAGO FLORES
MVGA	FERNANDA GOMES DE SOUZA E GABRIEL SIMÕES
SOUTO CORREA	GIÁCOMO PARO

NOVIDADES E MOVIMENTAÇÕES INSTITUCIONAIS

Além das movimentações de pessoas, 2025 também foi marcado por uma série de novidades institucionais. Foram registradas 15 novidades, incluindo alianças, iniciativas estratégicas, projetos especiais e anúncios institucionais. Entre as parcerias, damos destaque ao italiano

Clarich que iniciou uma parceria com o escritório Dal Pozzo Advogados, com sede em São Paulo. Os escritórios atuarão em áreas como licitações públicas, infraestrutura, energia e regulação econômica. A colaboração visa unir a expertise das duas empresas para oferecer serviços mais completos e especializados aos seus clientes, tanto no Brasil quanto na Europa.

ESCRITÓRIO	NOVIDADE
WOMBLE BOND DICKINSON	ALIANÇA ESTRATÉGICA COM SCHMIDT VALOIS
BENEDITO TORRES	EVOLUÇÃO DO BENEDITO TORRES & FELIPE CARRIJO ADVOCACIA
AMBIEL E BONILHA	FUSÃO ENTRE AMBIEL E BONILHA E DIAS TEIXEIRA
OURO PRETO PARANHOS	FUSÃO ENTRE OURO PRETO E EPG
CMA	INCORPOROU SCHMIDT VALOIS
ANDRADE MAIA	INCORPOROU TDV
BERARDO, LILLA, BECKER, SEGALA E DANIEL	NOVO NOME
BINENBOJM, CYRINO, KOATZ, VORONOFF	NOVO NOME
CANDIDO MARTINS CUKIER	NOVO NOME
CQTD	NOVO NOME
KVTS	NOVO NOME
MSAH	NOVO NOME
CEPEDA	PARCERIA ESTRATÉGICA COM NOMAD
CSA	PARCERIA COM B-CONEX LATAM
DAL POZZO	PARCERIA COM CLARICH

Somam-se a essas iniciativas 16 acontecimentos institucionais, como fusões de escritórios, parcerias estratégicas, mudanças de marca e reposicionamentos no mercado. Esses

movimentos demonstram um cenário dinâmico, no qual os escritórios buscam não apenas crescer, mas também se adaptar a novas demandas, mercados e modelos de atuação.

ESCRITÓRIO/EMPRESA	ACONTECIMENTO
ALL.T PARTNERS	NOVA SÓCIA SIMONE MINASSIAN
BBL	SENIORS LEÔNIDAS BARBOSA AND THIAGO ZIMMERMMAN
BICHARA	NOVA ÁREA - RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
CASCIONE	NOVO ADVOGADO: BERNARDO LEITE
DUARTE GARCIA	FRENTE INTEGRADA DE DIREITO AGRÁRIO E AGRONEGÓCIO

FREITAS FERRAZ	CRIAÇÃO DA ÁREA TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA
GMPR	JOSÉ ANTÔNIO DOMINGUES DA SILVA, APRENDIZADO ESTRATÉGICO EM NOVA YORK.
GSV GROUP E JL CONTABILIDADE	ANUNCIAM FUSÃO DAS EMPRESAS
PESSOA & PESSOA	CELEBRA 45 ANOS
PMK	NOVA ÁREA DE ENERGIA RENOVÁVEL
SALLES RIBEIRO, PALAZZI E MARTINS	NOVA IDENTIDADE
SBSA	NOVO ADVOGADO: DANIEL C. BARBOSA
TOLEDO MARCHETTI	NOVA ÁREA PARA PROJETOS TM
TRENCH ROSSI WATANABE	ADERIU AO COMPROMISSO COM O CLIMA, INSTITUTO EKOS BRASIL
WISEU SECONDMENT	CONTRATAÇÃO DE RACHÉL GIUNCO PARA INTEGRAR SUA EQUIPE DE RH
WISEU SECONDMENT	NOVA ÁREA: LIDERA

NOVOS ESCRITÓRIOS E NOVAS SEDES

O ano de 2025 também registrou a entrada de 17 novos escritórios no mercado jurídico,

muitos deles estruturados como boutiques especializadas, fundadas por profissionais que agora marcam seu nome no mercado.

NOVO ESCRITÓRIO	FUNDADORES
ANDRÉ MENESCAL	ANDRÉ MENESCAL
AYRES WESTIN	GILBERTO AYRES MOREIRA, FERNANDO WESTIN E CLAUDIA ABROSIO
BREGUNCI ADVOCACIA	THIAGO BREGUNCI
CTF	RICARDO CHIAVEGATTI, WANESSA FRANÇOLIN, DANIEL TEIXEIRA E SAMANTA CANTOL
JUNQUEIRA & GELBECKE	THIAGO JUNQUEIRA E DANIEL GELBECKE
LORIA	DANIEL LORIA, MATHEUS ROCCA, LETÍCIA PELISSON E THIAGO SPRESSÃO
MAC	MATEUS AIMORÉ CARRETEIRO
SANTOS	DANIEL SANTOS
TANGERINO FONSECA	DAVI TANGERINO E RAFAEL FONSECA
VGf	LUCIANO RAMOS VOLK AND NATASHA GIFFONI FERREIRA
VALESKA LOURENÇÃO	VALESKA LOURENÇÃO
FELIX & MENEGASSI ZOTARELI	LEANDRO FELIX AND DANIEL MENEGASSI ZOTARELI.

GABRIEL E SOUZA	ARÃO GABRIEL AND CLEITON SOUZA
PIMO	DÉBORA PEREZ, MARIANA ORTIZ AND JOÃO IMPERIA
ROENICK FERNANDES	DIEGO FERNANDES E CESAR ROENICK
SANMAHE	MARIA ANDRÉIA DOS SANTOS, ANA LUCIA MARRA E CRISTIANE TAMY HERRERA
ZACLIS	DANIEL ZACLIS

Paralelamente, 9 novas sedes foram abertas por escritórios já consolidados, e duas mudanças de endereço foram registradas. Essas notícias

evidenciam as estratégias de expansão geográfica e aproximação com clientes em diferentes regiões do país, mas mostram a concentração

ESCRITÓRIO	NOTÍCIA	NOVA SEDE
NASSER	MUDANÇA DE SEDE	SÃO PAULO
TAGD	MUDANÇA DE SEDE	SÃO PAULO
GALDINO	NOVA SEDE	SÃO PAULO E BRASILIA
LGRD	NOVA SEDE	SÃO PAULO
LICKS ATTORNEYS	NOVA SEDE	SÃO PAULO
OLIVEIRA E OLIVI	NOVA SEDE	SÃO PAULO
PEIXOTO & CURY	NOVA SEDE	BRASÍLIA
VEIRANO	NOVA SEDE	BELO HORIZONTE
ABE	NOVA SEDE	GOIANIA
TOLEDO MARCHETTI	NOVA SEDE	RIO DE JANEIRO
ROLIM GOULART	NOVA SEDE	UBERLÂNDIA


OLHAR PARA O FUTURO

Por fim, 2025 também foi um ano de anúncios voltados ao futuro. Nos últimos meses do ano passado, foram registradas 6 movimentações com início efetivo a partir de janeiro de 2026,

envolvendo novos sócios para diferentes áreas, o que mostra que os escritórios seguem se preparando para novos projetos e iniciativas estratégicas, sinalizando que o mercado jurídico segue em constante transformação.

ANÚNCIADOS PARA INICIAR EM 2026		
ESCRITÓRIO	PROFISSIONAL	ÁREA
MADRONA	DANILO MININEL	CEO
DEMAREST	CAMILA GARROTE	TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

DEMAREST	FAUSTO TEIXEIRA	DIREITO BANCÁRIO E FINANCEIRO
KLA	ANA CAROLINA CESAR	PROTEÇÃO DE DADOS, PROPRIEDADE INTELECTUAL
VIEIRA REZENDE	ANTONIO TIBURCIO	DISPUTE RESOLUTION
VIEIRA REZENDE	FERNANDA RIZZO	TAX & CUSTOMS

O *The Latin American Lawyer* continuará acompanhando de perto a movimentação dos escritórios, monitorando tendências, estratégias e mudanças que moldam o cenário jurídico brasileiro. Acompanhe conosco. 

Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*

«Fusões, parcerias e novos escritórios indicam um mercado em transformação»



Danilo Mininel, novo CEO do Madrona Advogados, anunciado em outubro de 2025. Seu mandato de três anos iniciou-se em janeiro de 2026. A decisão do escritório, formalizada em reunião de sócios, fez parte de um plano de sucessão estruturado, desenvolvido em colaboração com Ricardo Madrona, que encerrou seu mandato no final de 2025.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on





DANILO MININEL

Renovação sem ruptura

Danilo Mininel, novo CEO do Madrona Advogados, comenta o novo ciclo, as prioridades estratégicas e os próximos passos do escritório

por Amanda Medeiros

À frente do Madrona Advogados como CEO, **Danilo Mininel** inicia um novo ciclo de liderança ancorado na continuidade estratégica e em uma sucessão cuidadosamente planejada. Sócio-fundador do escritório, ele acompanhou de perto cada etapa do crescimento da banca e assumiu, no início de 2026, o comando executivo com o desafio de consolidar a governança, preservar a cultura colaborativa e preparar a estrutura para os próximos ciclos de expansão. Nesta entrevista ao *The Latin American Lawyer*, Mininel fala sobre as prioridades do novo mandato, a evolução das práticas que se tornaram pilares do escritório, os avanços em tecnologia e inovação e sua visão sobre os movimentos que devem moldar a advocacia empresarial — sempre com foco no cliente, no time e na entrega de valor de forma consistente e sustentável.

The Latin American Lawyer: **Você assumiu oficialmente o cargo de CEO do Madrona Advogados no início de Janeiro de 2026. Como recebeu essa escolha dos sócios e o que representa, pessoalmente e profissionalmente, ocupar essa posição numa estrutura construída desde a fundação?**

Danilo Mininel: Recebi com honra e senso de responsabilidade. O Madrona nasceu com um



DANILO MININEL

Danilo Mininel é um dos sócio-fundadores e atual CEO do escritório Madrona Advogados. Ele assessora clientes nacionais e estrangeiros em fusões e aquisições no Brasil e em outras transações complexas, incluindo questões societárias, parcerias e joint ventures, acordos de acionistas, reestruturações societárias, governança corporativa, planejamento sucessório e contratos comerciais.

Formação

London School of Economics and Political Science (GBR) - LL.M. em Corporate e Commercial Law

Universidade de São Paulo - Bacharelado em Direito

Sandler Brasil - High Performance Sales.

modelo de sociedade colaborativa, e ser escolhido para liderar esse próximo ciclo reforça a confiança dos sócios nesse espírito coletivo. Estive presente desde a fundação, acompanhando cada etapa do crescimento. Assumir a liderança executiva agora é a oportunidade de retribuir aos meus sócios, consolidar o que construímos e pavimentar o futuro — sempre com foco no cliente, na cultura e no time.

O escritório destaca que essa transição faz parte de um planejamento estruturado de sucessão. Como você descreveria esse processo e o que ele revela sobre a cultura de governança do Madrona Advogados?

O processo foi construído com antecedência, de forma transparente e participativa, envolvendo todos os sócios. Como parte do nosso planejamento estratégico, focamos em fortalecer nossa governança nos últimos anos para que estivéssemos prontos para esse momento. E tenho discutido a sucessão do Ricardo com ele desde março de 2025; contamos com o apoio do nosso Conselho de Administração e Comitê de Acompanhamento da Carreira de Sócios antes que o tema fosse submetido à discussão e deliberação com os nossos sócios. Isso demonstra uma maturidade institucional importante e uma governança que olha para o longo prazo. A sucessão foi pensada não como ruptura, mas

como continuidade estratégica, alinhada com nossos valores e com as nossas demandas, para seguirmos crescendo de forma consistente e sustentável, buscando ganhar mais protagonismo com sua prática full service.

Ao longo da sua trajetória como sócio-fundador, quais experiências ou aprendizados você considera fundamentais para orientar sua atuação agora como CEO?

Atuar na linha de frente com clientes e liderar uma área estratégica como a nossa Unidade de Negócios de Corporate/M&A ao lado da nossa sócia Alice Dourado foi fundamental para me preparar para esse momento. Além, é claro, da convivência com o Ricardo e dos ensinamentos dos meus sócios ao longo desses anos. Essas oportunidades me ajudaram a aprender a ouvir, mobilizar talentos e tomar decisões olhando para o coletivo. O papel de CEO exige essa escuta ativa e capacidade de articulação, o que é especialmente importante numa sociedade de advogados.

Quais são suas prioridades imediatas ao iniciar o mandato em 2026? Existem áreas, práticas ou projetos internos que já aparecem como focos estratégicos neste novo ciclo?

Nosso foco inicial está em três frentes: reforço da cultura e da identidade institucional, inovação na entrega de valor ao cliente e gestão eficiente do crescimento. Temos projetos em curso visando o aprimoramento de indicadores e desenvolvimento de lideranças, além da consolidação da nossa excelência técnica. Também vamos fortalecer áreas-chave e já consolidadas e bem reconhecidas pelo mercado, e explorar novas frentes em áreas importantes e ainda em desenvolvimento.

Como você avalia a evolução do Madrona Advogados nos últimos anos, especialmente nas áreas que se consolidaram como pilares do escritório?

O Madrona Advogados amadureceu, cresceu e ganhou densidade técnica sem perder a agilidade. Práticas como M&A, Tributário, Contencioso, Infraestrutura e Direito Público e Mercado de Capitais se consolidaram; outras — como imobiliário, trabalhista, propriedade intelectual e comércio internacional, concorrencial,

compliance, ambiental e, mais recentemente, seguros, resseguros e previdência privada — também se fortaleceram. Evoluímos na forma de nos organizar, de nos comunicar com o mercado e de formar novos sócios, com especial atenção aos nossos talentos e à sua preparação para o que a sociedade exigirá daqueles que chegarem a esse patamar. Hoje, temos uma estrutura mais robusta e preparada para os próximos ciclos.

O mercado jurídico brasileiro vive um momento de profissionalização e transformação digital. Onde o Madrona Advogados está hoje nessa jornada e quais avanços você pretende impulsionar?

Já percorremos um bom caminho, com ferramentas de *Business Intelligence* (BI), *Customer Relationship Management* (CRM) e plataformas colaborativas implementadas. Temos também dado passos largos no uso de inteligência artificial (IA) no trabalho técnico jurídico e ainda há espaço para integrar mais tecnologia à rotina do jurídico de forma mais fluida. Nosso objetivo é ganhar eficiência sem perder a personalização



DANILO MININEL

do atendimento. Estamos acelerando projetos de automação, melhorando cada vez mais a análise de dados e investindo na experiência do cliente como diferencial competitivo.

Os clientes estão mais exigentes e orientados por eficiência, especialização e proximidade. Como o escritório tem respondido a essas expectativas — e que ajustes você vislumbra para os próximos anos?

Temos uma estrutura que combina especialização técnica com compreensão prática dos negócios dos clientes. Isso nos permite oferecer soluções customizadas com agilidade. A proximidade é construída no dia a dia, com presença, escuta e consistência. Para os próximos anos, queremos

Madrona Advogados é um escritório full service que combina excelência técnica e fluidez para oferecer soluções precisas a projetos jurídicos complexos. Conta com cerca de 300 profissionais, dos quais 44 são sócios, e atua com base em um Código de Ética próprio e no compromisso com práticas ESG.

Com uma abordagem integrada e multidisciplinar, o escritório desenvolve, de forma colaborativa com seus clientes, soluções inovadoras e criativas para as necessidades dos negócios, aliando assessoria jurídica sólida à visão estratégica. Possui escritórios em São Paulo e Belo Horizonte e atuação nacional, apoiada por uma rede de parceiros e correspondentes. Atua em diversas áreas do Direito, incluindo ambiental; concorrencial; contencioso, mediação & arbitragem; corporativo e m&a; financeiro, bancário & mercado; imobiliário; infraestrutura & direito público; digital; comércio exterior; propriedade intelectual; trabalhista; tributário; white collar; e compliance, além de agronegócios, contratos empresariais, esg, previdência social e complementar, project finance, special situations, sportstainment e wealth management.

Seu ambiente colaborativo, leve e comprometido favorece equipes integradas, entregas ágeis, precisas e de alta qualidade, sustentadas por um time plural, diverso e altamente criativo.

evoluir nosso modelo de atendimento, com mais integração entre as áreas e um uso inteligente de dados para antecipar necessidades.

O que você enxerga como tendências determinantes para a advocacia empresarial em 2026 — seja em regulação, transações, litígios, tecnologia ou ESG?

Vejo um ambiente regulatório mais dinâmico, exigindo advogados capazes de traduzir complexidade em ação prática. Transações devem ganhar novos contornos com o avanço da economia verde e digital. Em litígios, a eficiência será ainda mais valorizada. E temas como proteção de dados, inteligência artificial e ESG já deixaram de ser “novidade” para se tornarem obrigação estratégica.

Que tipo de crescimento você considera mais alinhado ao perfil do Madrona Advogados neste novo ciclo: expansão orgânica, contratações estratégicas, fortalecimento setorial, novos serviços?

Nosso crescimento será combinado: queremos aprofundar a atuação onde já somos fortes, entrar de forma estruturada em setores estratégicos e atrair talentos que compartilhem nossos valores. Temos planos de ampliarmos nossa atuação em novas localidades e continuamos atentos a oportunidades de expansão lateral. Não obstante, a expansão orgânica seguirá com a formação de novos sócios e líderes.

Para concluir: ao final do seu primeiro triênio como CEO, como você gostaria que o mercado descrevesse o Madrona Advogados? Qual seria o sinal de que a estratégia de sucessão e renovação atingiu seu objetivo?

Gostaria que o mercado reconhecesse o Madrona Advogados como referência nacional em serviços full service, moderno, confiável e com uma cultura forte e inclusiva — que entrega valor com consistência, investe em inovação, escuta seus clientes e forma líderes. O sinal mais claro de que a estratégia deu certo será ver o time ainda mais engajado, clientes cada vez mais próximos e nosso crescimento com propósito. A renovação, para nós, é um processo contínuo. ▣

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Volatilidade como regra, adaptação como estratégia

Escritórios analisam 2025 e projetam 2026 entre reformas, tecnologia e novas demandas dos clientes

por Amanda Medeiros

The Latin American Lawyer falou com managing partners e sócios de alguns dos principais escritórios do país para entender como o mercado jurídico atravessou 2025 e quais são as apostas estratégicas para 2026, em um cenário marcado por volatilidade econômica, reformas estruturais e avanços tecnológicos.

2025: UM ANO DE PRESSÃO

O ano foi marcado por juros elevados e instabilidade, mas manteve um ritmo intenso de atividades contracíclicas. No Stocche Forbes, Guilherme Forbes destacou o aumento de transações em reestruturações e disputas societárias. No Lefosse, Rodrigo Junqueira apontou a intensificação de operações complexas em setores regulados e infraestrutura digital. No Mattos Filho, Pedro Whitaker observou que, apesar da preservação de caixa, setores como energia e life sciences sustentaram o M&A. Já no Demarest, José Diaz aponta que o foco estratégico permitiu um crescimento de 15%, superando os desafios macroeconômicos.



GUILHERME FORBES

«Em um cenário volátil, o volume de trabalho não caiu – ele mudou de natureza»

CLIENTES NO CENTRO

O cenário de juros altos exigiu dos advogados uma compreensão profunda de balanços e gestão de riscos. Segundo Junqueira, o mercado não aceita mais o jurídico “em silos”: a expectativa é

que os advogados compreendam o negócio do cliente de forma integrada.

No Pinheiro Neto, Tércio Chiavassa, Renê Medrado, José Luiz Homem de Mello e Maurício Guidi destacam que a integração entre áreas empresarial, tributária e regulatória foi essencial para lidar com o “tsunami” de regras do Banco Central e as novas diretrizes de inteligência artificial.

Para o Demarest, quem entrega apenas o serviço técnico tradicional perde espaço para quem atua como parceiro de negócios, utilizando inclusive inteligência de dados para antecipar crises.



RODRIGO JUNQUEIRA

«O cliente não busca mais respostas isoladas, mas soluções jurídicas que conversem entre si»

2026: O ANO TESTE

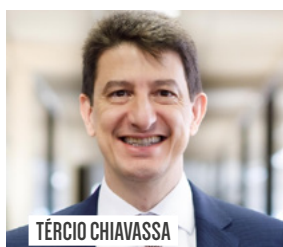
Para 2026, o ano será o “marco zero” da implementação prática da Reforma Tributária, e as áreas transacionais já começam mais aquecidas. Segundo Pedro Whitaker, apesar da cautela natural do cenário econômico, decisões mais rápidas e operações estratégicas indicam oportunidades, inclusive no setor de mercado de capitais.



PEDRO WHITAKER

«Mesmo com juros altos, vimos decisões mais rápidas e operações mais estratégicas»

Tércio Chiavassa, Renê Medrado, José Luiz Homem de Mello e Maurício Guidi destacam que 2026 será o ano teste da CBS e do IBS, exigindo reorganização completa de compliance e logística das empresas. Para eles, a integração total entre áreas e a antecipação de riscos será essencial para lidar com as mudanças tributárias e aproveitar oportunidades em infraestrutura digital e inteligência artificial, setores que prometem movimentar o mercado independentemente do ciclo político.



TÉRCIO CHIAVASSA



RENÊ MEDRADO




JOSÉ HOMEM



MAURÍCIO GUIDI

«O ano teste da Reforma Tributária exige integração total entre áreas e antecipação de riscos»

ESTRATÉGIA: ANTECIPAÇÃO E INTEGRAÇÃO

A visão de José Diaz resume o consenso entre os líderes dos grandes escritórios: para 2026, a prioridade será a proatividade e a integração entre áreas. Com a reforma do Código Civil no radar e a regulação de ativos virtuais avançando, o escritório do futuro precisa antecipar os riscos e saber o que tira o sono do executivo antes mesmo dele. Investir em talentos e em soluções digitais deixou de ser diferencial e tornou-se condição de sobrevivência, garantindo agilidade e capacidade de aproveitar oportunidades em um ano que promete ser politicamente instável, mas juridicamente fértil. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



JOSÉ DIAZ

«Quem entrega apenas o serviço jurídico tradicional perde espaço»



IBERIANLAWYER

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



Iberdrola: o grande escritório jurídico interno

O secretário-geral e secretário do conselho de administração da maior empresa europeia de eletricidade por valor de mercado, Santiago Martínez Garrido, analisa a transformação jurídica do grupo, o papel estratégico do direito na eletrificação global e os desafios que moldarão o futuro da governança corporativa

por julia gil

Santiago Martínez Garrido, advogado do Estado e secretário-geral e do Conselho de Administração da Iberdrola, passou mais de duas décadas no coração jurídico de uma das maiores empresas de serviços públicos do mundo por valor de mercado. Ele ingressou no grupo em 2004 e, desde então, acompanhou o crescimento internacional de uma companhia presente na Europa, Estados Unidos, Brasil, México e Austrália, que hoje lidera o setor energético europeu em capitalização de mercado. Antes de entrar no setor privado, trabalhou no Ministério da Justiça, onde ocupou o cargo de diretor-geral do Gabinete do Ministério e, anteriormente, diretor do Gabinete do Secretário de Estado de Justiça. Com uma equipe de mais de 250 advogados espalhados por várias jurisdições e uma estrutura que funciona como um grande escritório global especializado em energia, Martínez Garrido impulsionou uma transformação jurídica apoiada pela digitalização e pela inovação. O projeto Darwin e o Legal Hub tornaram a Iberdrola uma referência internacional em transformação digital, razão pela qual o Financial Times o reconheceu este ano como um dos 20 diretores jurídicos mais inovadores do mundo. Nesta conversa com a Iberian Lawyer, Martínez Garrido detalha como se organiza um dos maiores departamentos jurídicos do setor, quais perfis a empresa busca em um ambiente marcado pela digitalização, como evoluiu o papel do secretário-geral na tomada de decisões estratégicas e quais desafios jurídicos e de governança ele antecipa para uma indústria imersa na eletrificação global.

«Somos como um grande escritório de advocacia, talvez o maior do mundo no setor de energia»

Como é estruturada a secretaria-geral?

A área engloba os serviços jurídicos, fiscal e de segurança. A equipe jurídica, com mais de 250 advogados no mundo, é multidisciplinar e inclui economistas, analistas de dados, administradores, paralegais, especialistas em cibersegurança e dados, tecnólogos, profissionais de TI e engenheiros. Somos como um grande escritório de advocacia, talvez o maior do mundo no setor de energia. A estrutura é adaptada à organização da empresa: o time jurídico é organizado de acordo com as subholdings que temos ao redor do mundo, com um head de serviços jurídicos em cada uma delas. Essa estrutura nos permite adaptar à presença global da empresa e ao seu plano estratégico, com equipes locais nos principais países onde operamos. No nível central, temos os departamentos de serviços jurídicos de negócios, corporativo e governança, e de planejamento e operações jurídicas.

E como é o seu trabalho no dia a dia?

Envolve trabalhar de forma próxima com as áreas de negócios e corporativa da companhia para prevenir e gerir riscos jurídicos em um ambiente internacional cada vez mais complexo. Nosso trabalho é dar suporte jurídico ao negócio, coordenar assuntos legais e definir e implementar a governança. Nossos profissionais se especializam em quase todas as áreas do direito, com foco significativo em soft law: direito societário, governança e sustentabilidade, direito financeiro, regulatório, contencioso e arbitragem, fusões e aquisições, compliance regulatório, direito civil, comercial, fundacional, contratual, cibersegurança e proteção de dados, etc.

Que perfil profissional vocês buscam nos advogados que ingressam no grupo atualmente?

O departamento jurídico é composto por uma equipe de advogados e especialistas tributários de idades, experiências e perfis diversos, mas com características essenciais em comum: expertise técnica, princípios e valores alinhados à empresa, perfil internacional e uso avançado de ferramentas digitais e inteligência artificial.

«Precisamos estar muito atentos às circunstâncias e realidades que surgem ao longo do ano e reagir rapidamente, como no recente blecaute»

Quais metas o departamento jurídico definiu para os próximos anos?

Apoiar o negócio no alcance de seus objetivos. Em 24 de setembro, a Iberdrola apresentou seu Plano Estratégico 2025–2028, focado na eletrificação da economia e que prevê investimentos de aproximadamente €58 bilhões até 2028, a maior parte destinada ao desenvolvimento de redes elétricas, principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos, onde os arcabouços regulatórios são mais estáveis. Além disso, damos atenção especial à cibersegurança e à atualização constante do uso e aproveitamento da tecnologia e da incorporação da inteligência artificial. Também precisamos estar muito atentos às circunstâncias e realidades que surgem ao longo do ano e reagir rapidamente para mitigar e eliminar riscos potenciais para a companhia. Um bom exemplo é o recente blecaute e as múltiplas implicações jurídicas que trouxe. Por fim, somos responsáveis por proteger a reputação da empresa.

Antes da Iberdrola, o senhor foi diretor-geral do Gabinete do Ministério da Justiça por dois anos e, anteriormente, diretor do Gabinete do Secretário de Estado de Justiça entre 2000 e 2002. O que o motivou a dar o salto do setor público para o privado?

Devo admitir que migrar para o setor privado não estava entre as opções que eu considerava na minha vida profissional. Minha intenção era continuar minha carreira no serviço público.

No entanto, a proposta da Iberdrola pareceu uma daquelas oportunidades que não se pode recusar e, agora, quase vinte e dois anos depois, sei que tomei a decisão certa. A mudança para o setor privado me permitiu ampliar o foco, integrando uma perspectiva jurídica na tomada de decisões estratégicas e na gestão de projetos internacionais.

Qual é o papel real do secretário-geral na tomada de decisões estratégicas?

A participação é muito ativa desde o início, aportando uma perspectiva jurídica e de governança fundamental para a sustentabilidade, os negócios e a prevenção de conflitos. A comunicação entre todas as áreas da organização e em todos os países é constante e fluida, o que se traduz em aconselhamento permanente e envolvimento direto em todos os processos.

Quando falamos de terceirização de serviços, quais são as áreas mais terceirizadas e como vocês selecionam seus assessores externos?



Antes de tudo, gostaria de esclarecer que o termo “terceirização”, entendido como “delegar a execução de serviços a outra parte”, não se ajusta à forma como normalmente trabalhamos com nossos assessores externos. Trabalhamos de forma muito próxima a eles, como se fossem mais um membro da equipe ou mais um sócio do escritório. Nenhum assessor externo sabe mais sobre os assuntos jurídicos da Iberdrola do que nossos advogados; portanto, quando contratamos um escritório, fazemos isso de forma colaborativa para que o produto final contenha o valor agregado de ambas as partes. Dito isso, envolvemo-los em questões especializadas, como litígios complexos, arbitragens internacionais e projetos regulatórios em novas jurisdições. A seleção se baseia principalmente em excelência técnica, confiança, experiência, reputação, inovação e alinhamento com nossos valores de sustentabilidade e ética profissional.

O Financial Times o reconheceu como um dos diretores jurídicos mais inovadores do mundo. Qual é o papel da inovação tecnológica hoje na gestão jurídica de uma grande empresa de energia?

Esse é um dos temas que mais afetará a forma como trabalhávamos antes. A inovação tecnológica é essencial para melhorar a eficiência, a segurança e a rastreabilidade dos processos jurídicos, e a inteligência artificial terá um papel muito relevante nisso. Nossa equipe integrou ferramentas como automação de documentos, assinaturas digitais e análise comparativa de dados digitais no trabalho, permitindo antecipar riscos e otimizar a gestão jurídica. Nos últimos anos, também passamos a utilizar inteligência artificial. Ainda em 2020, a Iberdrola lançou seu Legal Hub, uma plataforma desenvolvida pelo Centro de Inovação Jurídica para centralizar ferramentas e processos legais. Inicialmente concebido como uma solução de gestão contratual, evoluiu para um ecossistema digital que integra diferentes módulos adaptados às necessidades do departamento jurídico.

A forma como grandes empresas contratam serviços jurídicos mudou por causa da digitalização e da pressão por eficiência?

«Vamos ter que lidar com um arcabouço jurídico e de governança diferente do que conhecemos até agora»

Com certeza, a digitalização transformou a contratação de serviços jurídicos, priorizando eficiência, transparência e flexibilidade nos modelos de honorários. O uso de IA pelos escritórios permite otimizar custos e melhorar a qualidade do serviço, o que leva a maior competitividade. Estamos diante de um grande desafio quanto à forma de fazer as coisas, mas não vejo motivo para temer esse desafio. Na minha opinião, não se trata de substituir advogados, mas os advogados que não integrarem IA ao seu trabalho diário poderão se ver fora do mercado.

COMPROMISSO SOCIAL

O compromisso social da Iberdrola também tem expressão direta na esfera jurídica. A partir da secretaria-geral, a companhia impulsionou iniciativas pioneiras que buscam levar seu modelo de sustentabilidade além do negócio de energia. Entre elas está o programa “Construyendo Juntos”, um programa pro bono no qual advogados e especialistas tributários do grupo, juntamente com 16 escritórios colaboradores e as fundações da empresa, oferecem formação e assessoria jurídica e tributária a entidades do terceiro setor. A iniciativa, pensada para fortalecer seu “dividendo social”, prestou apoio a mais de 11.000 pessoas na Espanha, Brasil, México, Reino Unido e Estados Unidos em 2024. O princípio orientador — de que o conhecimento reduz a vulnerabilidade e fortalece os grupos mais desfavorecidos — resume a vocação de um projeto que busca gerar impacto social por meio do direito.

Quais são os principais desafios jurídicos e de governança que o senhor antecipa para os próximos anos?

Posso estar completamente enganado, mas acredito que teremos que lidar com um arcabouço jurídico e de governança diferente do que conhecemos, em linha com uma realidade jurídica que não se refletirá apenas em normas escritas, mas também no aumento de regras de soft law. Vivemos em um arcabouço legal, organizacional e de infraestrutura obsoleto, e precisamos garantir o fornecimento sustentável de um bem de interesse geral como a eletricidade. A isso devemos somar o crescimento previsível da demanda por energia que o desenvolvimento de um mundo mais eletrificado exige. A forma como lidarmos com esse novo cenário determinará o sucesso da eletrificação e, com ele, uma transição energética sustentável. Questões como cibersegurança, governança em um ambiente digital e a integração cada vez mais exigente da IA, proteção de infraestrutura, proteção global de dados e instabilidade regulatória moldarão nossa agenda de trabalho nos próximos anos. 📄

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



CARREIRA DE SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO

- 1995-1998**
advogado da Junta de Castela e Leão
- 1998-2000:**
Advocacia-Geral do Estado
- 2000 – 2002:**
diretor de gabinete do Secretário de Estado da Justiça (Espanha)
- 2002 – 2004:**
diretor-geral do gabinete do Ministro da Justiça (Espanha)
- 2004 – 2016:**
diretor de Serviços Jurídicos Corporativos da Iberdrola
- 2004- Atualidade:**
conselheiro da Neoenergia
- 2015 – 2022:**
vice-secretário do Conselho de Administração da Iberdrola
- 2016 – 2023 :**
secretário-geral da Iberdrola
- 2018 – Atualidade:**
conselheiro da Avangrid
- 2023 – Atualidade:**
secretário-geral e do Conselho de Administração da Iberdrola
- 2014 – Atualidade:**
secretário do Conselho Curador da Fundação ProReal Academia de Jurisprudência e Legislação

LEGAL COMMUNITY WEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



E D I T I O N

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



MAISTO E ASSOCIATI

Silver Partners



www.legalcommunityweek.com



For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

AUTONOMOUS DRIVING AND REGULATORY PATHWAYS A BRAZILIAN APPROACH FROM THE U.S. EXPERIENCE

The promise of reducing accidents and revolutionizing sectors such as automakers and insurance companies faces an urgent challenge: creating clear rules to allow testing and safe circulation of autonomous vehicles on the streets.

Rodrigo Sardenberg
Senior Associate Compliance,
Business Investigations and White-Collar Crime
FAS Advogados in cooperation with CMS

Martin Wodraschke
Head of CMS Automotive & Mobility IFG
CEE German Practice – *CMS Law Firm*

Thinking about autonomous vehicles may seem futuristic, but it is also a reflection on the present. In Europe, different countries have already regulated the development and introduction of the technology in traffic, such as Germany, the first country in the world to do so in 2021, and the United Kingdom, very recently. In the United States, a pioneer country for autonomous vehicles (“AV”), commercial AV based mobility service provider like Uber and Waymo are already on the market and in the US-States Texas and California local state regulation are already in place.

Comparing the existing legal framework for AV vehicles globally for instance the liability for car crashes is regulated inconsistent. Further, research showed that the regulatory framework for AVs follows two different regulatory approaches: the pro-business approach, leaving the providers freedom and the regulatory approach which tries to eliminate the security risk of the AVs.

In Brazil, the first car to travel on urban roads for more than 70 km was IARA in 2017, a technology developed by the Federal University of Espírito Santo. Today, it is applied in port operations and logistics through the Espírito Santo-based startup Lume Robotics, involving different companies in the sector and state entities. However, the regulatory scenario does not keep up with the



RODRIGO SARDENBERG



MARTIN WODRASCHKE

FAS Advogados
in cooperation with CMS

CMS
law-tax-future

speed of Brazilian innovation. Although Bill 1317/2023 is currently proceeding in the National Congress, although its current text has much to gain from the maturity of international experiences.

Given the expectation that it will enhance traffic safety, grant mobility also for elderly or handicapped people, secure extra time to driver for emails or reading as well as have repercussions on several sectors of the economy, such as in-car entertainment providers and insurance companies, if the impact of autonomous driving is as significant as expected, it is essential to have clear rules that ensure precisely this purpose. It must be avoided that over regulation hinders the development of AV businesses by determining only allowed and prohibited safety limits. Further, inconsistent rules regarding the driver's liability for

car crashes caused or not by a malfunction of the driving system will discourage customers to rely on their driving system or pay extra for the auto pilot/driving assistant.

This is because the promise that technology will increase traffic safety by reducing the human error factor, significantly lowering accident rates, has as a counterpart the relevant risk of system's decision or failures that cause lethal or non-lethal accidents. Also, it cannot be ignored that traffic is an essentially human environment, filled with unpredictable and uncontrollable factors, such as a pedestrian crossing outside the crosswalk or countless other examples.

In other words, the current moment in Brazil is not only important, but indeed essential and it represents an opportunity to allow autonomous driving to be truly safe in the Brazilian experience. So, what can we learn from international experiences?

Changing traffic rules is a sensitive endeavor, with various implications and challenges related to social and institutional acceptance. From the perspective of international experience, we observe the conservative German approach and the British model, which already establishes preliminary liability for insurers. Within the scope of this brief reflection, we turn to the legal developments taking place in the United States.

Despite the contrast between California and Texas laws, both states are concerned with identifying the human presence in the safe operation of autonomous driving. While California requires a human operator who, to some extent, monitors the circulating vehicles remotely or onboard, Texas law lacks clarity regarding continuous monitoring. However, it imposes duties on the manufacturer and the owner to keep the autonomous driving system (SAE levels 4 and 5) operating in accordance with traffic laws.

Despite their differences, both regulations aim to ensure safety and damage reduction measures, especially for the manufacturer. In other words, starting from the freedom-responsibility binomial as a premise, it is up to the manufacturer to do

everything within their reach to ensure that autonomous driving is as safe as possible for passengers and the entire community.

In other words, acting freely, because it is allowed or not prohibited by law, imposes duties and precautions whose noncompliance may lead to significant legal consequences. Just imagine an accident, caused or not by a malfunction in the system, resulting in serious injuries or even the death of one of the parties involved. Note that the same example may be applicable, for instance, to a hypothetical test on a highway and to a not-so-distant future of app-based passenger transport.

Texas regulation generically imposes the duty of safety, requiring autonomous driving to comply with traffic laws and be licensed by regulatory agencies. California law, for example, requires that, during the testing phases, companies have a human operator who, in real time, monitors the operation of each of the vehicles. This remote operator, according to the text, must be able to take control of the vehicle remotely and place it in a minimum risk condition and be trained to "safely execute the duties," including how to react to dangerous situations and potential accidents.

Although imperfect, the experiences of California and Texas can serve as guidance, especially due to the importance of imposing, at the regulatory level, guidelines on safety duties and organizing the bureaucracy related to licenses and specific authorizations from regulatory agencies.

In Brazil, the legal gap presents, on one side, the challenge of technological development under the risks of a lack of legal and regulatory support, and on the other side, the opportunity to discuss and propose the adaptation of this development to the Brazilian legal system. Companies already operating or planning to operate in Brazil face a complex scenario, in which the notion of safety and care must be suited to these circumstances. We have the chance now that we don't just adapt a foreign legal regimes but discuss the different regulatory approaches and develop a tailored legal framework which suits best to the Brazil country.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner

Hogan
Lovells

Gold Partner

Accuracy

www.financecommunityweek.com



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



Nuevas Trayectorias del mercado legal en 2025

Las promociones internas y las contrataciones selectivas marcaron la pauta del talento legal en América Latina durante 2025. En total se registraron 47 fichajes, con México y Chile concentrando la mayor actividad, mientras la diversidad de género y la movilidad geográfica siguieron mostrando brechas estructurales.

On the Move



BOLIVIA

José Rivero joins the corporate department at Gumucio

José Rivero se une al departamento corporativo de Gumucio — Gumucio Litigation Corporate anunció la incorporación de Harold José Rivero de la Jara (en la foto) a su práctica corporativa, sumando a su equipo a un profesional con amplia experiencia en materia corporativa, de seguros y financiera.

Rivero, quien se integra a la firma como asociado senior, es licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, con especialización en Derecho Societario y Bancario. Aporta seis años de experiencia como abogado corporativo. Graduado de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA), defendió su tesis con máximos honores. Desde 2016, ha desarrollado una sólida carrera en una firma jurídica internacional, obteniendo reconocimiento por su rigurosa formación y destacado desempeño.

En el ámbito corporativo, Rivero tiene experiencia en la constitución de sociedades comerciales, la implementación y el seguimiento de prácticas de buen gobierno corporativo, así como en el manejo de diversos asuntos societarios. También ha liderado múltiples procesos de debida diligencia para transacciones complejas, tanto nacionales como transfronterizas, incluidas fusiones, reestructuraciones, inversiones, disoluciones y liquidaciones.

Rivero también aporta una sólida experiencia en regulación financiera. Ha elaborado informes, opiniones y análisis regulatorios vinculados al sector financiero y al mercado de valores, destinados a apoyar la estructuración y colocación de productos y servicios financieros.

En el sector de seguros y reaseguros, asesora de manera recurrente a reaseguradores extranjeros en sus procesos de registro y en su relacionamiento con la Autoridad de Pensiones y Seguros (APS).

Recientemente, Rivero se convirtió en miembro activo de AmCham Junior, la Cámara Americana de Comercio de Bolivia, reflejando su compromiso con la ampliación de redes profesionales y su aporte al entorno empresarial del país.

CHILE

El estudio chileno HD Legal nombra a Soledad Marín directora del área de Inmobiliario, Ingeniería y Construcción

HD Legal anunció el nombramiento de Soledad Marín Ortúzar (en la foto) como directora del área de Inmobiliario, Ingeniería y Construcción, en reconocimiento a su destacada trayectoria profesional y liderazgo. Marín aporta más de 12 años de experiencia en derecho corporativo,



inmobiliario y empresarial, liderando asesorías legales diarias y la gestión jurídica de empresas y desarrolladores inmobiliarios, apoyando el desarrollo de sus negocios y proyectos. Su experiencia en derecho inmobiliario, normativa urbanística, construcción y financiamiento de proyectos ha sido fundamental en múltiples transacciones complejas.

Se incorporó a HD Legal en 2024 como asociada senior del área de Inmobiliario, Ingeniería y Construcción, y desde diciembre de 2025 asume el cargo de directora, desde donde se enfocará en fortalecer las capacidades de asesoría jurídica estratégica del estudio



URUGUAY & PERU

ECIJA refuerza su equipo en LATAM con nuevos socios

Gabriel Arias (en la imagen, a la derecha) ha sido incorporado como nuevo socio en la oficina de ECIJA en Uruguay, según informaron medios locales, fortaleciendo las áreas de práctica de notariado, inmobiliario y derecho comercial del despacho.

Arias cuenta con más de una década de experiencia profesional asesorando a clientes locales e internacionales en asuntos clave, incluidos derecho inmobiliario, comercial y corporativo, planificación patrimonial y redacción de contratos. Su perfil multidisciplinario y su profundo conocimiento del ecosistema jurídico uruguayo lo posicionan como una figura destacada en el sector.

El nuevo socio de ECIJA es doctor en Derecho y Ciencias Sociales por la Facultad de Derecho de la Universidad de la República (Udelar).

A lo largo de su carrera, formó parte del Centro Interdisciplinario de Relaciones de Consumo entre 2007 y 2019 y es además miembro fundador y exsecretario de la Asociación Uruguaya de Consumidores Unidos (A.U.C.U.).

PERÚ

En octubre, ECIJA también anunció a Viviana García (en la imagen, a la izquierda) como nueva socia del área de Tecnología, Medios y Comunicaciones en ECIJA Perú. Viviana García cuenta con más de 25 años de experiencia profesional y es considerada una de las principales expertas en protección de datos personales, privacidad y ciberseguridad en la región.

A lo largo de su trayectoria, ha asesorado a empresas de diversos sectores —como bienes de consumo, industrial, educación, tecnología, servicios financieros, petróleo y gas, ONG e infraestructura— liderando la implementación de estrategias de cumplimiento, programas de privacidad y marcos regulatorios complejos en materia tecnológica.

On the web

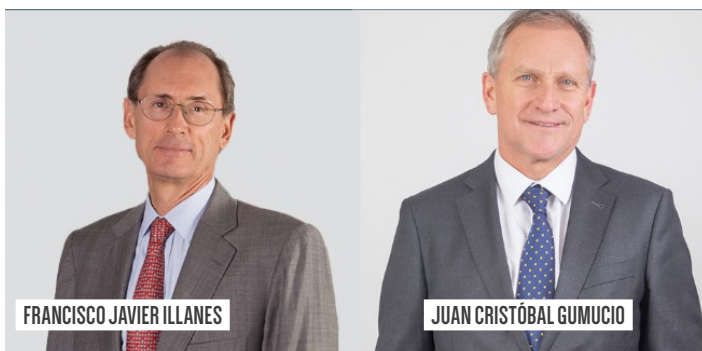
Operaciones en Marcha

En los últimos meses de 2025, la actividad legal fue especialmente intensa en América Latina, particularmente en Chile, Colombia y Perú. Las operaciones fueron diversificadas y abarcaron el financiamiento de parques de diversiones, restaurantes, logística, energía y el sector salud. Este dinamismo reflejó no solo el apetito inversor en ambos mercados, sino también una mayor sofisticación en la estructuración de transacciones multisectoriales y de largo plazo.



LATIN AMERICA

Apex Logistics adquiere una participación mayoritaria en Andes Integración Logística



FRANCISCO JAVIER ILLANES

JUAN CRISTÓBAL GUMUCIO

Apex Logistics, una de las principales empresas de logística a nivel mundial, ha acordado adquirir una participación mayoritaria en Andes Integración Logística, un proveedor logístico clave en Sudamérica. La transacción, cuyo monto no fue divulgado, se anunció el 25 de noviembre y está sujeta a las condiciones habituales de cierre y a la aprobación de las autoridades regulatorias correspondientes.

Cariola Díez Pérez-Cotapos actuó como asesor legal principal de Apex Logistics. La adquisición representa una expansión significativa para Apex, ya que establece operaciones en siete países de América Latina: Chile, Colombia, Argentina, Perú, Paraguay, Uruguay y Bolivia. El negocio de Apex Logistics incluye la gestión de la cadena de suministro, integrando opciones de transporte aéreo, marítimo, ferroviario, terrestre y otros medios.

Una vez completada, se espera que la operación mejore de manera significativa la propuesta de valor conjunta de las compañías en el continente americano. Las consolidadas redes de vuelos chárter y comerciales de Apex entre Asia y América del Norte —combinadas con la experiencia regional y el talento local de Andes— buscan fortalecer las capacidades logísticas y abrir nuevas oportunidades estratégicas en toda América Latina.

Los asesores legales de Apex Logistics en Chile incluyeron a Francisco Javier Illanes (en la imagen, a la izquierda), socio del área de M&A, y a Juan Cristóbal Gumucio (en la imagen, a la derecha), socio del área de Libre Competencia, entre otros. Apex también fue asesorada en otras jurisdicciones por Bomchil (Argentina); Ferrere (Bolivia, Paraguay y Uruguay); JunHe (China); Payet, Rey, Cauvi, Pérez (Perú); Posse Herrera Ruiz (Colombia); y RC Law (Estados Unidos). Los asesores de Andes Integración Logística incluyeron a Azola Corripio Abogados (Chile), con los socios Mario Azola e Isidora Barros, así como a SW Chile, que brindó asesoría tributaria a través de los socios Rodrigo Benítez y Mauricio Benítez.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Adquisición de participación mayoritaria en Andes Integración Logística

FIRMAS:

Cariola Díez Pérez-Cotapos- Chile

ABOGADO PRINCIPAL:

Francisco Javier Illanes , Juan Cristóbal Gumucio

VALOR:

Confidencial

PERU

Skadden asesora a Infracorp en la adquisición del control de Orygen Perú.



Skadden ha representado a Infracorp, afiliada a la oficina de inversiones del Grupo Romero (GRIO), en su acuerdo para adquirir de Actis el 100% de las participaciones accionarias de Niagara Generation, accionista controlador de Orygen Perú, un productor independiente de energía en el país. La transacción representa un paso significativo para la expansión de Infracorp en el sector de energía e infraestructura y actualmente se encuentra pendiente de aprobación regulatoria. El equipo de Skadden que asesora a Infracorp tiene base en Nueva York y fue liderado por la socia de

M&A Paola Lozano (en la imagen), con el apoyo de los asociados Daniel Hernández y Emilia Arango, así como de la profesional visitante internacional Carolina Fiuza.

El equipo asesor también incluye al counsel de impuestos Edward Gonzalez y al asociado Robert McInvale; al socio de Mercados de Capitales Alejandro González Lazzeri; al counsel de banca José Nicolás Pérez-Sierra; y al socio de seguros Peter Luneau junto con la asociada Rebekah Mott.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Adquisición de participaciones accionarias de Niagara Generation

FIRMAS:

Skadden

ABOGADA PRINCIPALE:

Paola Lozano

VALOR:

Confidencial

CHILE

Larrain y Asociados respalda financiamiento para el nuevo Parque Fantasilandia en Chile



Larrain y Asociados asesoró al Banco del Estado de Chile en la estructuración, negociación y cierre del financiamiento para Sociedad Comercial Itahue Limitada (operador del parque de diversiones Fantasilandia), destinado al desarrollo y construcción de un nuevo parque que se ubicará en la zona sur de la Región Metropolitana.

Inaugurado en 1978, Fantasilandia es el parque de diversiones más grande e importante de Chile, tanto por su tamaño como por la calidad de sus instalaciones. El nuevo proyecto abrirá sus puertas en 2027 y abarcará 27 hectáreas, con un parque de entretenimientos que contará con alrededor de 52 juegos, además de un parque acuático con piscina con olas, río lento y toboganes.

Se trata de un proyecto de estándar

internacional, que incorporará atracciones adquiridas a los principales fabricantes del mundo. La transacción se cerró exitosamente el 7 de noviembre de 2025 por un monto total de US\$30.000.000.

El equipo de Larrain y Asociados (asesor legal del Banco del Estado de Chile) fue liderado por el socio Diego Garay, junto a los asociados José Spoerer y Pablo Figueroa.

CEPD Abogados (asesores legales del deudor) estuvo liderado por el socio Arturo Poblete y el asociado Antonio Delorenzo.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Banco y Finanzas

OPERACIÓN:

Financiamiento para Sociedad Comercial Itahue, operador del parque Fantasilandia

FIRMAS:

Larrain y Asociados

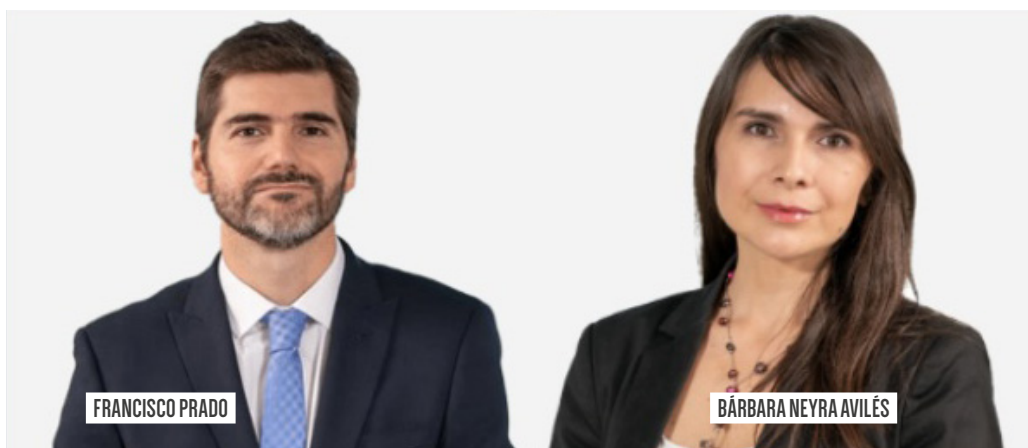
ABOGADO PRINCIPAL:

Diego Garay

VALOR:

US\$30.000.000

PAGBAM representa a Lucens Capital en operación de restaurantes en Chile



PAGBAM Schwencke Chile, junto con Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen, asesoró a Lucens Capital en la compra a Alsea de las operaciones franquiciadas de Chili's Grill & Bar y P.F. Chang's en Chile.

Lucens Capital, una firma regional de inversión enfocada en oportunidades del mercado pequeño y mediano en América Latina, incorpora así dos reconocidas marcas de restaurantes a su portafolio, ampliando su presencia en el sector gastronómico regional.

El equipo de PAGBAM Schwencke Chile fue liderado por los socios Francisco Prado Collao (en la foto a la izquierda) y Bárbara Neyra Avilés (en la foto a la derecha), junto con los counsels Maximiliano Concha Rodríguez y Gonzalo Darraidou Besa, y el asociado Gonzalo Zañartu Philippi.

El equipo de Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen fue liderado por el socio Santiago Daireaux, el counsel F. Nicanor Berola y la asociada Abril Torres. El asesoramiento interno de Alsea estuvo a cargo de Fernando Macedo Delgado y Carlos Frías Mendoza.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Adquisición de operaciones franquiciadas de Chili's Grill & Bar y P.F. Chang's en Chile

FIRMAS:

PAGBAM Schwencke Chile, Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen

ABOGADOS PRINCIPALES:

Francisco Prado Collao, Bárbara Neyra Avilés

VALOR:

Confidencial

COLOMBIA & CHILE

Martínez Quintero asesora en la adquisición por parte de Patria de los activos de UnitedHealth en Colombia y Chile



Martínez Quintero Mendoza González Laguado & De La Rosa ha asesorado a Healthcare MX Holdings, una compañía gestionada por Patria Investments, en la adquisición de las operaciones de UnitedHealth Group en Colombia y Chile.

La transacción, cuyo valor se mantiene confidencial, comprende un acuerdo transfronterizo que involucra a Estados Unidos, Colombia y Chile. La operación representa una desinversión estratégica de UnitedHealth Group en mercados clave de la región y permite a Patria Investments, una firma líder de capital privado, ampliar y fortalecer su presencia en el sector de la salud en la región andina. La transacción se cerró el 29 de noviembre de 2025.

Martínez Quintero Mendoza González Laguado & De La Rosa actuó como asesor legal del comprador, con los socios Felipe Aristizábal (en la imagen) y Felipe Quintero liderando la operación. El equipo de la firma también incluyó al asociado senior Alejandro Cepeda y a los asociados Juan David Castro y María Sofía Negret.

UnitedHealth Group fue asesorada por Brigard & Urrutia, con el socio Jaime Robledo liderando el equipo local, junto con Sullivan & Cromwell. Latham & Watkins asesoró al comprador en los aspectos de derecho estadounidense de la transacción, con el socio Antonio del Pino como abogado principal.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Adquisición por parte de Patria de los activos de UnitedHealth

FIRMAS:

Martínez Quintero Mendoza González Laguado & De La Rosa, Brigard & Urrutia, Sullivan & Cromwell, Latham & Watkins

ABOGADO PRINCIPAL:

Felipe Aristizábal y Felipe Quintero

VALOR:

Confidencial

COLOMBIA, CHILE, PERU

Pérez-Llorca asesora a Promigas en la adquisición del negocio de energías renovables de Zelestra



ANA CRISTINA JARAMILLO

Pérez-Llorca ha asesorado a Promigas en la adquisición del 100% de las acciones de las sociedades que poseen y operan la plataforma de generación renovable de Zelestra en América Latina, con activos en Colombia, Chile y Perú.

La transacción comprende un portafolio diversificado de proyectos de energía renovable con una capacidad contratada total de aproximadamente 1,4 GW, así como un portafolio adicional de proyectos en desarrollo que supera los 2,1 GW. La adquisición refuerza la posición de Promigas en el mercado regional de energías renovables y supone una expansión significativa de su presencia en energías limpias en la región andina. Pérez-Llorca asesoró a Promigas en todos los aspectos legales de la transacción, que se llevó a cabo mediante

un proceso de venta altamente competitivo liderado por el vendedor.

La firma participó en el diseño y la estructuración de una compleja adquisición transfronteriza que abarcó cuatro jurisdicciones, coordinó un exhaustivo proceso de due diligence con múltiples asesores y negoció un contrato de compraventa de acciones (SPA) vinculante, priorizando la certidumbre de la operación sin perder un enfoque comercial competitivo.

El asesoramiento también incluyó la negociación de un seguro de declaraciones y garantías (representation and warranty insurance – RWI), un producto aún novedoso en América Latina pero ampliamente utilizado en transacciones comparables en el mercado europeo, así como la negociación de otros documentos necesarios para la culminación de la adquisición.

El equipo de Pérez-Llorca estuvo liderado en Colombia por los socios de M&A Ana Cristina Jaramillo (en la imagen) y José Luis Suárez, y en España por el socio de M&A Nasif Hamed.

Carey actuó como asesor local de Promigas en Chile para los trabajos de due diligence, mientras que Miranda & Amado asesoró a Promigas como asesor local en Perú. Zelestra fue asesorada por Uría como asesor legal principal del vendedor, con el socio de M&A José Luis Suárez liderando el equipo.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Adquisición del negocio de energías renovables de Zelestra

FIRMAS:

Pérez-Llorca Colombia, Pérez-Llorca Spain, Carey, Miranda & Amado, Uría

ABOGADA PRINCIPAL:

Ana Cristina Jaramillo y José Luis Suárez

VALOR:

Confidencial



THE
LATINAMERICANLAWYER

3rd EDITION

WOMEN AWARDS

SAVE THE DATE

14 May 2026

TRIO Pérgola
Av. Eng. Luís Carlos Berrini 105
São Paulo

Follow us on



#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



Nuevas Trayectorias del mercado legal en 2025

Las promociones internas y las contrataciones selectivas marcaron la pauta del talento legal en América Latina durante 2025. En total se registraron 47 fichajes, con México y Chile concentrando la mayor actividad, mientras la diversidad de género y la movilidad geográfica siguieron mostrando brechas estructurales.

por Ingrid Furtado

El mercado legal en 2025 confirmó una clara recalibración de las estrategias de talento en América Latina y en centros internacionales clave, mientras las firmas equilibraban promociones internas con contrataciones laterales selectivas en respuesta a la presión regulatoria, la demanda transaccional y la especialización sectorial.

Un análisis de 47 movimientos confirmados a lo largo del año muestra cómo las firmas priorizaron el crecimiento estratégico de prácticas, la consolidación regional y la sucesión de liderazgo, mientras que la representación de género y la distribución geográfica continuaron evolucionando de manera desigual en los distintos mercados. Este artículo fue elaborado a partir del análisis de los artículos publicados por The Latin American Lawyer a lo largo de 2025.

DESGLOSE POR GÉNERO: PROGRESO, PERO AÚN DESIGUAL

Entre los movimientos laterales y las promociones a socios, los abogados hombres continuaron dominando los números generales, representando aproximadamente dos tercios de los movimientos a nivel senior.

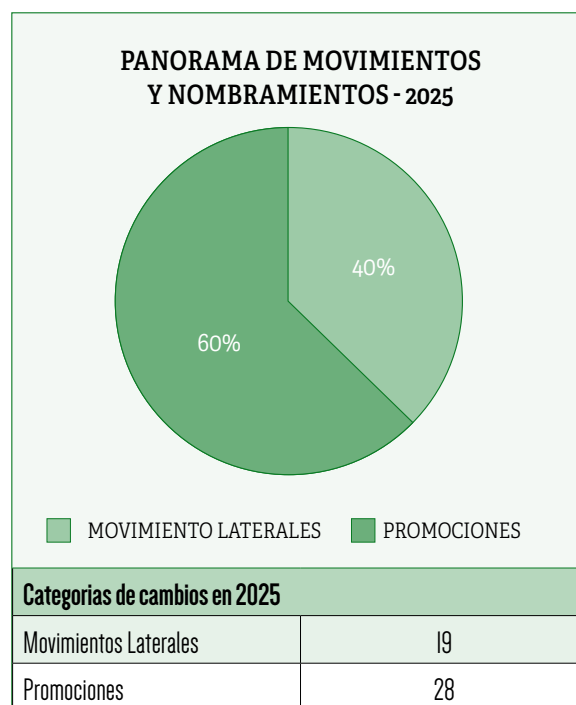
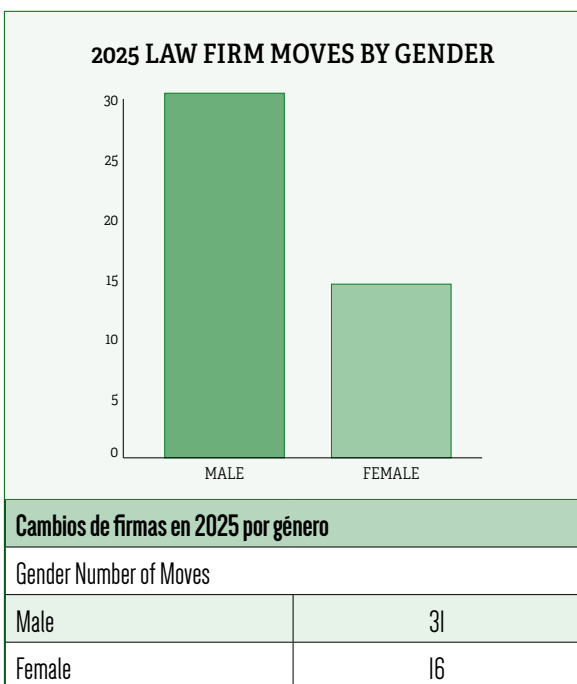
Mientras tanto, las mujeres fueron más visibles en las promociones a socios que en las contrataciones laterales, reforzando un patrón en el que las abogadas avanzan internamente pero todavía enfrentan barreras en la movilidad lateral a nivel de socio.

Aunque la canalización de promociones muestra signos de progreso, los datos destacan un desequilibrio persistente de género en la contratación externa de líderes, particularmente a nivel de socio.

Del total de movimientos registrados por Latin American Lawyer en 2025:

31 movimientos (≈62%) involucraron a abogados
16 movimientos (≈32%) involucraron a abogadas

Si bien las mujeres representaron casi un tercio de todos los movimientos, fueron promovidas con mayor frecuencia internamente en lugar de ser contratadas lateralmente—particularmente en prácticas corporativas, de cumplimiento y transaccionales—lo que subraya una brecha de género persistente en la contratación lateral de socios.



CONTRATACIONES LATERALES VS. PROMOCIONES INTERNAS

Las firmas se apoyaron más en la sucesión interna y la continuidad de liderazgo que en una contratación lateral agresiva:

Las promociones superaron ligeramente a las contrataciones laterales, reforzando una estrategia enfocada en retener el conocimiento institucional y fortalecer los equipos existentes.

Los movimientos laterales fueron más comunes en prácticas altamente especializadas, como energía, mercados de capitales y arbitraje internacional, donde la escasez de experiencia sigue impulsando la movilidad.

Este patrón sugiere un mercado menos oportunista y más disciplinado, que favorece el desarrollo a largo plazo del equipo por sobre la expansión a corto plazo.

Áreas de Práctica: Fortaleza Transaccional y Regulatoria

Las contrataciones y promociones en 2025 se concentraron en un grupo central de prácticas alineadas con la actividad económica y regulatoria:

ÁREAS DE PRÁCTICA MÁS ACTIVAS:

Corporativo y M&A
Litigio y arbitraje
Prácticas internacionales y transfronterizas
Energía y mercados de capitales
Derecho público, regulatorio y cumplimiento

Áreas emergentes y nicho—como ESG (**Ambiental, Social y de Gobernanza**), protección de datos, banca y finanzas, laboral y penal—tuvieron menos movimientos, pero a menudo involucraron nombramientos a nivel senior o estratégico, reflejando un crecimiento más dirigido que basado en volumen.

Áreas de práctica con más traslados en 2025	
Área de práctica	Número de Movimientos
Resolución de disputas / Litigios	7
Infraestructura	4
Legal & Digital Tech	4
Corporativo	3
Fusiones y Adquisiciones (M&A)	3
Litigios (práctica independiente)	3
Internacional	3
Derecho Público y Regulatorio	2
Energía	2
Mercados de Capitales	2
Inmobiliario	1
Cumplimiento (Compliance)	1
Tributario	1
Arbitraje	1
ESG	1
Derecho Laboral	1
Banca y Finanzas	1
Derecho Penal	1

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA: MÉXICO Y CHILE LIDERAN LA ACTIVIDAD

La movilidad del talento legal en 2025 se concentró en un puñado de jurisdicciones:

Chile (15 movimientos) y México (11 movimientos) representaron más de la mitad de la actividad registrada.

Colombia y Perú siguieron con movimientos moderados pero constantes.

Los nombramientos transfronterizos que involucraron a Estados Unidos y Reino Unido subrayan la continua internacionalización de las prácticas latinoamericanas, particularmente en finanzas, arbitraje y asesoría regulatoria.

Movimientos en firmas de abogados en 2025 por país	
País	Número de Movimientos
Chile	15
Mexico	11
Peru	4
Colombia	4
Argentina	2
United States	2
Ecuador	1
UK / US (cross-border)	1
Bolivia	1

Los datos confirman que los mercados legales más grandes y maduros continúan actuando como centros regionales de talento, mientras que las jurisdicciones más pequeñas se enfocan en contrataciones selectivas de alto impacto.

TENDENCIAS DE LIDERAZGO: CONSOLIDACIÓN SOBRE EXPANSIÓN

Una porción notable de los nombramientos involucró promociones a socios y roles de liderazgo, más que contrataciones junior o de nivel medio. Esto apunta a Transiciones generacionales en curso dentro de las firmas; enfoque en la consolidación de prácticas más que en la expansión geográfica y mayor competencia por abogados con profundidad técnica y habilidades de liderazgo frente a clientes.

La consolidación también se manifestó mediante fusiones. Una integración importante en 2025 fue un movimiento histórico para el mercado legal latinoamericano: la firma española Pérez-Llorca consolida su presencia en América Latina al fusionarse con la firma colombiana de élite Gómez-Pinzón, en un movimiento de internacionalización sin precedentes, marcando la integración entre una firma top colombiana y un actor jurídico iberoamericano.

Con esta transacción, Pérez-Llorca no solo establece presencia en Colombia, sino que también solidifica su estrategia de internacionalización en América Latina. El acuerdo implica la integración de todos los socios de Gómez-Pinzón con base en Bogotá a la estructura societaria de Pérez-Llorca y la absorción de su equipo legal completo—un grupo inicial de 120 abogados operando desde oficinas en Bogotá y Medellín. [Más información aquí.](#)

LO QUE ESTO SIGNIFICA PARA 2026

En conjunto, los datos de contratación de 2025 pintan un panorama de un mercado legal en modo de consolidación estratégica. Las firmas están invirtiendo en continuidad de liderazgo, reforzando prácticas centrales y abordando la contratación lateral con mayor precisión.

La diversidad de género continúa mejorando de manera incremental, pero las brechas estructurales—particularmente en la contratación lateral de socios—siguen siendo evidentes. Mientras tanto, las prácticas transaccionales, regulatorias e internacionales seguirán siendo los principales motores de movimiento de talento en 2026.

En términos generales, 2025 cerró con las firmas de abogados priorizando la estabilidad, la especialización y el desarrollo del liderazgo. De cara a 2026, se espera que las firmas continúen apostando por fichajes laterales selectivos y promociones internas, especialmente en áreas de práctica altamente reguladas y de carácter transfronterizo. A ver! 🇵🇪

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

FICHAJES DE SOCIOS 2025

Nombre	Firma	Puesto designado	Área de Practica
Fernando Guerrero	Mijares Angoitia Cortés y Fuentes	Socio(a)	Energía
Anacandy Perusquia	Mijares Angoitia Cortés y Fuentes	Socio(a)	Corporativo
Alfonso Y. Higa Garcia	Vinatea & Toyama	Socio(a)	Derecho Laboral
Fabiola Maza	Vinatea & Toyama	Socio(a)	Derecho Laboral
Isabel Delgado	Brigard Urrutia	Socio(a)	Ley de divisas y de inversión internacional
Sebastian Lora	Brigard Urrutia	Socio(a)	Banca y Finanzas
Ricardo Morales Barrón	Pérez-Llorca _Mexico	Socio(a)	Fusiones y Adquisiciones (MGA)
Sara Molina Pérez-Tomé	Pérez-Llorca	Socio(a)	Tecnología Legal y Digital
Andrés Chugá	Flor Bustamante Pizarro & Hurtado (FBPH)	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Juan José Soto Arias	Pérez-Llorca	Socio(a)	Derecho Laboral
Rodrigo Riquelme	Garrigues	Socio(a)	Infraestructura
Diego Ovalle	Barros & Errázuriz	Socio(a)	Impuestos
Manuela Cross	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Santiago Cruz	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Mario Fava	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría	Socio(a)	Infraestructura
Constanza Rodríguez	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría	Socio(a)	Mercados de Capitales
Verónica Vergaray	Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría	Socio(a)	Antimonopolio
Ricardo Paullada	Chevez Ruiz Zamarripa	Socio Director	Mercados de Capitales
Marcela Ruentes	Latham & Watkins	Socio(a)	Internacional law
Santiago Bejarano	Latham & Watkins	Socio(a)	Arbitraje
Tomás Bown	CMS Carey & Allende	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Karla Cid	Magliona Abogados	Socio(a)	Corporativo
Andres Crump	Guarrigues	Socio(a)	Fusiones y Adquisiciones (MGA)
Tomás Trusso	TCA Tanoira Cassagne	Socio(a)	Energía
Daniela Ortega Sosa	Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Tomás Blake	Bofill Mir Abogados	Socio(a)	Derecho Público y Regulatorio
Daniel Martorell	Bofill Mir Abogados	Socio(a)	Derecho Penal
Felipe De Marinis	Bofill Mir Abogados	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Liat Tapia	Bofill Mir Abogados	Socio(a)	Resolución de Conflictos
Alberto de la Parra	Hogan Lovells	Socio(a)	Infraestructura
Viviana García	ECLJA - PERU	Socio(a)	Tecnología Legal y Digital
Gabriel Arias	EECLJA - Uruguay	Socio(a)	Bienes Raíces



5th Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

The event dedicated to private practice lawyers,
experts in the sector of energy & infrastructure in Latin America

10 September 2026

CASA ITAIM

R. Clodomiro Amazonas, 907 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04537-012

For general information:

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

To candidate:

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

LAS ILUSTRACIONES QUE ACOMPAÑAN ESTE Y EL ARTÍCULO SIGUIENTE PROVIENEN DEL SITIO WEB DE BGGG

El salto inverso

De México a Madrid: en un movimiento geográfico innovador, la firma mexicana bggg, Bello, Gallardo, Bonequi y García decidió expandir sus servicios también en Europa

por Ingrid Furtado

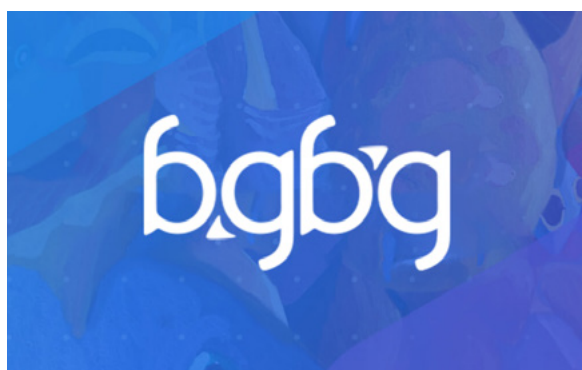
A diferencia de las firmas europeas que suelen expandirse hacia América Latina, Héctor E. Guzmán, socio fundador de Bello, Gallardo, Bonequi y García (bgbg) y con base en México, explica el enfoque estratégico e innovador que sustenta esta expansión. En esta entrevista, Héctor Guzmán, —actualmente radicado en la oficina de Madrid— comparte una visión estratégica sobre la evolución internacional de la firma.

A partir de su experiencia, Guzmán analiza los factores que llevaron a bgbg a optar por un modelo de asociación en Europa, así como los criterios detrás de su expansión, los desafíos de operar en un mercado altamente competitivo y el valor de construir alianzas que potencien la práctica transfronteriza. La conversación ofrece una mirada directa a cómo las firmas latinoamericanas están redefiniendo su presencia global con una estrategia selectiva y de largo plazo.

Desde una perspectiva estratégica, ¿qué factores llevaron a bgbg a optar por un modelo de asociación en Europa?

Todo inicia por una cuestión de oportunidad. Yo me encuentro viviendo en Madrid, recién colegiado en el ICAM y trabajando al 100% en temas de protección de datos, seguridad de la información y administración electrónica, cuando en julio de 2010 publican en México la primera ley sobre protección de datos personales.

Tras casi un año de colaboración trasatlántica, en 2012 bgbg y yo decidimos que lo mejor era dedicarme al 100% en la construcción de una nueva área de especialidad para México y de una oficina de representación de bgbg en España. Para mí, significaba un regreso a mis orígenes, pues en 2001 formé parte del equipo inicial de bgbg.



«Es probable que, en algún momento, en bgbg hayamos sacrificado rentabilidad a favor del bienestar del equipo y, es probable que, en algún momento, esta decisión se haya mantenido como parte de nuestra identidad»

Héctor Guzmán

13 años después, el área de protección de datos (e inteligencia artificial) es una de las líderes en el mercado legal mexicano y nuestra oficina de representación ha generado flujo de trabajo desde y hacia ambos países.

¿Cómo perciben las dinámicas geopolíticas y económicas en evolución —como las tensiones entre Estados Unidos y China, los cambios políticos en la región o los flujos de inversión impulsados por criterios ESG— en cuanto a su impacto en la demanda de los clientes y en la estrategia de bgbg para profundizar sus asociaciones en América Latina?

Los socios de bgbg hemos crecido en un país que durante muchos años vivió ciclos continuos de crisis y crecimiento; un país que en muy pocos años pasó de un sistema proteccionista a formar parte del TLCAN (hoy TMEC) y hemos estado dentro del “boom” de la globalización. Por esa razón, contamos con una mentalidad dirigida a la adaptación y al cambio.

Entonces, las dinámicas geopolíticas y económicas a que te referes las enfrentamos como retos y oportunidades, son revulsivos que nos recuerdan que no es recomendable acostumbrarse a un status quo y que debemos estar abiertos y constante búsqueda de nuevas oportunidad, estrategias y asociaciones.

«Cabe decir que el resultado ha sido exitoso y, efectivamente, hemos conseguido establecer que bgbg es una firma diferente y, lo mejor de todo: cada año nuestros clientes preguntan y esperan “su libreta bgbg”»

Héctor Guzmán

Los valores declarados de bgbg incluyen lealtad, cuidado, calidad e innovación. ¿Cómo aseguran que estos valores se mantengan —o incluso se fortalezcan— a medida que la firma crece, incorpora más clientes y se diversifica en distintas áreas de práctica y geografías?

Esta ha sido, quizá, una de las tareas más complicadas durante nuestro proceso de crecimiento. En bgbg es prioritario que los socios participemos de manera permanente en los asuntos y proyectos de todos nuestros clientes. Por supuesto, nuestros asociados participan y lideran muchos proyectos, pero la gestión última y el contacto permanente está a cargo de los socios, la cual no se limita a la venta de nuestros servicios.

De esta forma, todo nuestro equipo participa en la interacción que los socios tenemos con los clientes y trabajan directamente con ellos para conocer cuál es nivel de servicio que buscamos ofrecer (un nivel de excelencia, cabe decir).

¿Cómo visualizan el posicionamiento de la firma en los próximos 5–10 años, especialmente en sectores que atraviesan transformaciones aceleradas como fintech, privacidad de datos e infraestructura sostenible?

Creo que todos compartimos una idea general: bgbg seguirá creciendo en los próximos 5-10 años. A partir de esa idea, creo que existen diferentes visiones: expansión nacional, expansión internacional y/o consolidación de nuestro modelo actual.

Entonces, compartimos el objetivo y visión de crecimiento y trabajamos constantemente en la adopción y adaptación de nuestra estrategia para conseguirlo.

En las materias que mencionas, y en muchas otras más, adoptamos como regla la actualización y la innovación constante; trabajamos en la formación continua de todos y en la contratación de nuevo talento, todo lo cual nos ha posicionado como una firma con perfil “tecnológico”; entonces, para nosotros es natural (y obligatorio) mantener y mejorar la estrategia de innovación de la firma, y consolidar la reputación de bgbg como ese tipo de firma legal.

¿Cómo están equilibrando rentabilidad con inversión en tecnología y talento? ¿Qué sacrifican, si algo?

Actualmente no creo que estemos sacrificando una cosa por la otra; sin embargo, desde el punto de vista tecnológico, hemos decidido esperar a que el mercado madure o se consolide, porque actualmente estamos inundados de “soluciones” tecnológicas que prometen resultados, pero muchas veces no son comprobables debido a la novedad de los sistemas que nos ofrecen.

Sabemos que muchas firmas ya han emprendido inversiones importantes en tecnología que bgbg aún no ha emprendido, pero también sabemos que algunas firmas no han obtenido lo que buscaban porque eligieron soluciones que, al final del día, no eran las adecuadas para ellos.

En cuanto a la inversión en talento, estoy convencido que todos los socios compartimos la misma visión: siempre hay que invertir en ello, bajo un modelo de eficiencia que nos permita ser competitivos cuando salimos a buscar a los mejores.

En un momento marcado por diferencias generacionales donde conviven modelos tradicionales con nuevas expectativas sobre el trabajo, ¿cómo gestiona el despacho ese equilibrio para atraer talento, retenerlo y mantener una cultura profesional coherente con los valores del bufete?

No voy a negar que en ocasiones es complicado llevar a cabo esa gestión; sin embargo, los valores de bgbg no son incompatibles con las nuevas generaciones.

Desde mi punto de vista, las diferencias radican principalmente en la forma de trabajar y en las expectativas que los asociados más jóvenes quieren ver satisfechas.

Impulsamos modelos y ambientes de trabajo que permitan conciliar la vida laboral y la personal, y buscamos que el tiempo y el espacio de trabajo sean un incentivo; no pretendemos crear espacios “lúdicos”, pero sí fomentamos la convivencia y proyectos colaborativos que no están relacionados con el trabajo.

He observado que, antes de acceder al perfil de cada socio en el sitio web de bbgg, aparecen lindas imágenes que evocan elementos de la cultura mexicana. ¿Podrían explicar la razón detrás de esta decisión de diseño y qué mensaje busca transmitir el despacho con ello?

¡Gracias por mencionarlo! Este es uno de los proyectos que más apreciamos en bbgg.

Todo empezó (allá por 2013) con la adaptación que hicimos de unos cuadros que colgaban en nuestras oficinas, para convertirlos en imágenes que usamos en unas agendas que empezamos a regalar a nuestros clientes.

Con el tiempo, decidimos que las agendas servían sólo un año (y ya casi nadie las usa), y decidimos cambiar el concepto de “la LIBRETA BGBG”. Con la idea de promover el arte y la cultura mexicana, nació el Concurso de Ilustración de la Libreta bbgg y, de esa forma, aseguramos varias cosas:

- Promoción de artistas de todas las edades y regiones del mundo,
- Difusión de temas relevantes o que deseamos resaltar,
- Promoción de la cultura mexicana, y
- Actualización de la imagen de las libretas, al menos cada dos años,

Desde entonces, hemos construido una biblioteca de imágenes que decidimos usar en nuestro sitio web para transmitir dos mensajes centrales: somos una firma de abogados “diferente” y estamos orgullosos de las tradiciones mexicanas.

Cabe decir que el resultado ha sido exitoso y, efectivamente, hemos conseguido establecer que bbgg es una

firma diferente y, lo mejor de todo: cada año nuestros clientes preguntan y esperan “su libreta bbgg”.

Dado que la confianza y las relaciones humanas son la base de una carrera jurídica sólida, ¿cómo cultiva el despacho estas competencias —como empatía, escucha activa y comunicación— en un entorno donde la presión por la productividad y los resultados puede relegarlas a un segundo plano?

Es probable que, en algún momento, en bbgg hayamos sacrificado rentabilidad a favor del bienestar del equipo y, es probable que, en algún momento, esta decisión se haya mantenido como parte de nuestra identidad.

Lo cierto es que nuestros asociados, a lo largo del tiempo, han mencionado que la forma de trabajar en bbgg y la “cultura” alrededor del trabajo es diferente a otros lugares donde la competitividad llega a ser tóxica y los beneficios ni se equiparan con los sacrificios que esta profesión a veces requiere.

Entonces, creo que en bbgg cultivamos empatía y comunicación de manera natural, como algo propio e identitario de la firma... y así llevamos 25 años; espero que podamos conseguirlo al menos durante otros 25 más.

Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer Lawyer*



SOBRE:

Héctor Guzmán ha prestado servicios de consultoría legal internacional en materia de protección de datos personales al despacho BGBG Abogados desde 2012, en donde asumió la dirección del área correspondiente en agosto de 2013.

Por otra parte, fungió como “Delegado de Protección de Datos” (Chief Privacy Officer) en el Ministerio de Defensa español durante un año (2012-2013), ello a través de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones –Secretaría de Estado de Defensa. Actualmente, Héctor es miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid (ICAM), de ISMS Forum Spain, de la Asociación Profesional Española de Privacidad (APEP) y del Observatorio Iberoamericano de Protección de Datos.



Cultura como estrategia, valores que marcan diferencia

Bello, Gallardo, Bonequi y García (bgbg) ha construido una identidad propia en un mercado altamente competitivo, donde la cultura, los valores y el talento pesan tanto como la especialización jurídica. Su enfoque humano y su narrativa visual reflejan una firma que entiende la práctica legal como una extensión de su identidad y visión de largo plazo.

por Ingrid Furtado

Según estimaciones del sector, en México existen alrededor de 2,883 despachos de abogados, que abarcan firmas de todos los tamaños: pequeñas, medianas y grandes. ¿Qué hace que una firma se distinga de otra? Es una pregunta que invita a la reflexión.

Sin duda, influyen las áreas de práctica, pero aún más determinante es la combinación entre la calidad y experiencia de sus profesionales, junto con la personalidad de la firma: sus valores, su cultura y su forma de relacionarse con clientes y colaboradores.

La firma mexicana Bello, Gallardo, Bonequi y García (bgbg) no solo integra valores fundamentales en su quehacer diario, sino que también proyecta la cultura mexicana en cada uno de sus detalles, imprimiendo esta narrativa de forma coherente y auténtica, incluso a través de los cuidados diseños de inspiración mexicana que ilustran su sitio web.

De acuerdo con los socios fundadores Carlos A. Bello y Héctor E. Guzmán, en bgbg se ha consolidado una cultura sólida basada en valores centrados en las personas, donde se prioriza el trabajo planificado como motor de resultados de excelencia.

La firma cuenta actualmente con una oficina en Alemania y tres en México —Ciudad de México, Querétaro y Mérida—, además de su presencia en Madrid.

Carlos A. Bello, y líder de bgbg en México, supervisa desde la capital mexicana los aspectos administrativos de la firma, coordina programas de mentoría, impulsa iniciativas de desarrollo comercial y mantiene una participación activa en el trabajo legal, que continúa creciendo de manera sostenida.

A diferencia de Héctor E. Guzmán, cuya labor se ha enfocado principalmente en la expansión internacional, Bello combina la gestión interna con la construcción de relaciones sólidas con clientes y colaboradores, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo profesional y personal dentro de la firma. En esta entrevista Carlos nos habla de los

«Normalmente el crecimiento de las áreas de práctica está más ligado a las personas que a el área en específico. Cuando hemos incorporado nuevas áreas a bgbg ha sido porque conocimos a una persona que tenía el perfil adecuado para la firma y es por ello que decidimos integrar a esa persona»

Carlos A. Bello

detalles y el funcionamiento interno de la firma BGBG en México.

¿Cómo ha cambiado tu rol y enfoque estratégico desde la fundación de bgbg hasta el momento?

A medida que la firma ha ido creciendo, los roles de todos han modificado. Al inicio mi rol se centraba en actuar como un socio administrador. Al ser pocas personas, era necesario hacer de todo, ventas, trabajo, administración, hasta hacer nuestra página de internet. Con la evolución y el crecimiento, ya contando con un área administrativa robusta, mi papel se ha enfocado más en supervisar algunos temas administrativos, mentorías, ventas y el trabajo legal que afortunadamente sigue llegando.

¿Cuáles son las principales prioridades estratégicas de la firma?

Tenemos dos enfoques para este punto, el primero es un enfoque interno, para este caso la prioridad es continuar siendo un lugar donde la gente quiera hacer carrera, disfrute estar y pueda sentir como su negocio propio. bgbg es una firma con un enfoque no tradicional que nos permite desarrollarnos tanto profesionalmente como en lo individual. El enfoque externo se refiere a la relación de bgbg con los clientes.

BGBG en números

17

Socios

2001

Año de fundación

+85

Abogados, abogadas y personas colaboradoras

15

Áreas de práctica

+2000

Clientes transnacionales

+23

Años de experiencia

+20

Premios internacionales

Source: bgbg

Siempre hemos tenido una relación cercana a las personas, que al final son los clientes. Buscamos mantener esa esencia de boutique, de atención personalizada y generación de relaciones a largo plazo. Esto se traduce en un buen servicio ya que nos consideramos parte del equipo de nuestros clientes. En ese sentido, nuestra prioridad es la gente y su felicidad, ya sea de nuestra gente o de nuestros clientes y amigos.

¿En qué sectores o industrias está enfocada la firma actualmente y por qué?

Tenemos un enfoque multisectorial. Desde un inicio la firma nació con áreas de especialidad y así es como hemos ido creciendo. Hoy por hoy tenemos una práctica muy fuerte enfocada a tecnología y es por ello que hay mucho crecimiento en las áreas de protección de datos personales, propiedad industrial, tecnología, medios y telecomunicaciones y temas fintech. Nuestra especialización no ha permitidos posicionarnos muy bien en México en todos los temas relacionados con empresas de tecnología. Creemos que el futuro es hacia allá y vamos por buen camino.

¿Qué iniciativas específicas está implementando el despacho para desarrollar habilidades como soft skills, programas de mentoring en las nuevas generaciones de abogados y asegurar una cultura de acompañamiento a largo plazo?

Estamos trabajando en cursos internos para la gente y las y los socios trabajan muy de cerca con las personas jóvenes para orientar y dar esa mentoría que es necesaria. Una medida muy específica que ha funcionado es que se invita a las personas más jóvenes a participar en las llamadas y reuniones con los clientes.

Nosotros hablamos con los clientes y les explicamos que verán a gente muy joven en las llamadas y que hacemos eso para que vayan aprendiendo, pero también se lo comunicamos al cliente para decirle que esos tiempos de las personas jóvenes no se verán reflejados en un cobro. Aparecerán en la descripción de tiempos pero “sin cargo” porque no consideramos adecuado que los clientes paguen por el aprendizaje de nuestra gente.

Esto ayuda mucho a que las personas jóvenes se sientan más involucradas y desde una corta edad estén participando en asuntos importantes. Al mismo tiempo, la respuesta de los clientes ha sido muy buena porque ven esto con mucha empatía y consideran que es una medida adecuada para impulsar a la gente.

¿Qué áreas de práctica legal considera que serán los principales impulsores del crecimiento en México y la región? (por ejemplo: arbitraje, M&A, impuestos, compliance, derecho laboral).

Creemos que todo lo relacionado con la tecnología es lo que hará que México crezca y se desarrolle como debe ser. Es por ello que en bgbg hemos impulsado mucho cualquier tema que tenga que ver con tecnología. Por supuesto este crecimiento siempre va aparejado de otras áreas más tradicionales como laboral o corporativo, que estarán siempre presentes y que son necesarias para impulsar el desarrollo de cualquier empresa y país.

¿Qué criterios priorizan a la hora de decidir abrir o cerrar líneas de práctica? ¿Han abandonado alguna recientemente?

Normalmente el crecimiento de las áreas de práctica está más ligado a las personas que a el

área en específico. Cuando hemos incorporado nuevas áreas a bbg ha sido porque conocimos a una persona que tenía el perfil adecuado para la firma y es por ello que decidimos integrar a esa persona. En bbg nos orientamos más por las personas que por las áreas, pero siempre estamos abiertos a crecer con nuevas áreas, considerando que el factor principal será la persona.

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan actualmente las firmas legales en Mexico (y también America Latina), y cómo los está abordando su firma? (barreras macroeconómicas, políticas o regulatorias).

El mayor desafío creo que es la transformación de los servicios legales. Los clientes cada vez son más conscientes de presupuestos y ya no gastan en abogados como lo hacían hace muchos años.

Afortunadamente cada día hay más competencia y eso hace que el mercado exija más de cada

uno de nosotros. bbg ha sabido responder a las transformaciones del mercado, un ejemplo es el esquema de honorarios.

Ya no vivimos en un mundo en que la trifa por hora es la única forma de cobrar, ahora hay que ver qué necesidades tiene el cliente, qué es lo que buscan, qué es más eficiente y cómo podemos hacer equipo con los clientes.

Es por ello que nuestra firma adopta varios tipos de esquemas de cobro, por hora, por proyecto, bolsas de horas, etc. Hay que ser flexible para enfrentar las necesidades del mercado y esto nos ha funcionado muy bien con los clientes.

¿Creen que el modelo tradicional de firma de abogados está en riesgo frente a nuevas estructuras más ágiles o boutiques altamente especializadas?

Como comentaba, el modelo tradicional de firma está totalmente en riesgo. El mercado ha cambiado y si nosotros no sabemos adaptarnos a los cambios o si no somos flexibles, estamos condenados a la desaparición.

No lo veo tanto como una amenaza de boutique frente a firmas grandes, sino que lo tradicional cada día funciona menos porque cada día las personas que toman decisiones son más jóvenes. La generación que estaba OK con una firma tradicional ya está cediendo el paso a nuevas generaciones, que tienen comportamientos diferentes. Adaptarse y flexibilizarse o desaparecer.

¿Tienen planes de ampliar su presencia con la apertura de nuevas oficinas en otros países de América Latina?

Por el momento no tenemos planes de apertura de nuevas oficinas en otros países. Por el contrario, somos parte de un par de asociaciones internacionales de despachos independientes que nos ayudan a dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes de tener asesoría legal en otros países.

Nos gusta mucho el modelo de trabajar con socios/amigos que están en otros países, conocen perfectamente su mercado y nos han dado muy buenos resultados profesionales, además de que amplia la cantidad de amigos que vamos teniendo por el mundo. 🌍

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



SOBRE:

Carlos Bello es uno de los socios fundadores de BGBG Abogados. y cuenta con amplia experiencia en materia de Telecomunicaciones, Radiodifusión, Derecho Espacial, Licitaciones Públicas,

Contratos Gubernamentales y Negociaciones Internacionales.

Ha proporcionado asesoría a diversas empresas nacionales y extranjeras en la preparación de licitaciones públicas dentro y fuera de la República Mexicana, en la obtención de concesiones y permisos, así como en el cumplimiento continuo de las obligaciones inherentes a los títulos habilitantes en el sector de telecomunicaciones y radiodifusión.

En el ámbito académico, ha sido profesor de las materias de Derecho Mercantil y Derecho Constitucional en la Licenciatura en Derecho que ofrece la Universidad Iberoamericana, así como de la materia de Derecho de las Telecomunicaciones en la Maestría de Derecho de los Negocios Internacionales que ofrece la misma institución.



El arbitraje de la CCI gana terreno en América Latina

Crecimiento sostenido de casos, mayor participación de firmas locales y el auge de centros regionales consolidan a la región como un actor clave en el arbitraje internacional

por Ingrid Furtado

En sus más de 100 años, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) se ha convertido en un centro de referencia en servicios de resolución de disputas. En la última década ha registrado un crecimiento sostenido de casos provenientes de América Latina, consolidando su presencia en la región. Sin embargo, no siempre fue así, ya que históricamente el foco estuvo más concentrado en Europa y América del Norte.

Como un puente legal internacional, la CCI funciona conectando sistemas jurídicos, culturas empresariales y economías distintas, permitiendo que controversias transfronterizas encuentren un lenguaje común. La Corte goza del prestigio de ser considerada la institución arbitral de mayor proyección internacional y está compuesta por 195 miembros de más de 120 países.

Se ha observado que ciudades de América Latina se han posicionado como puntos clave para el arbitraje de la CCI en la región. Su protagonismo no solo responde al volumen de casos, sino también a condiciones institucionales, económicas y jurídicas que las convierten en polos de atracción para disputas complejas, tanto regionales como internacionales.

Patrícia Ferraz, Directora Regional de Arbitraje y Métodos Alternativos de Resolución de Disputas (ADR) para América Latina, nos cuenta la trayectoria de América Latina en la utilización de los servicios de la CCI.

“En los últimos diez años se ha mantenido un crecimiento de participación de partes latinas entre 16% y 22%. Concretamente, en 2024 las partes de origen latinoamericano representaron 21,4% de todas las partes involucradas en arbitrajes CCI”, explicó Patrícia.

Ella dice también este porcentaje refleja la importancia de la comunidad latina en los casos CCI y se debe principalmente al desarrollo del arbitraje entre empresas, abogados y comunidad latina, que han comprendido las ventajas y la eficiencia en términos de costos y tiempo del arbitraje CCI para solucionar un



SOBRE:

Patrícia Ferraz es Directora Regional de Arbitraje y Métodos Alternativos de Resolución de Disputas (ADR) para América Latina. Cuenta con una maestría en Derecho Civil por la Facultad de Derecho de la Universidad de São Paulo y un posgrado en la School of Law de la University of California, Berkeley.

litigio, especialmente si lo comparamos con el proceso judicial.

Esta situación, según la directora, muestra una mayor confianza de empresas y actores institucionales en el arbitraje internacional como mecanismo de resolución de controversias, pero plantea interrogantes sobre los factores que han impulsado esta tendencia y el momento en que comenzó a manifestarse con mayor claridad.

“En los últimos cinco años, Brasil y México vienen siendo los únicos países latinoameri-

canos incluidos en el top 10 del ranking global por origen de partes. “Yo lo atribuyo al hecho de que Brasil y México tienen comunidades arbitrales muy activas y muchos casos que involucran partes de la misma nacionalidad (casos domésticos). Además, muchos de esos casos domésticos involucran al Estado (administración pública)”, dijo Patricia.

Las controversias que llegan a la CCI desde América Latina ofrecen una radiografía de los sectores más dinámicos y conflictivos de la región: energía, construcción, infraestructura e inversiones transfronterizas aparecen con frecuencia entre los casos, lo que permite analizar si existe una especialización sectorial dominante o una diversificación progresiva en la naturaleza de las disputas.

El crecimiento del arbitraje internacional también ha tenido un impacto directo en la comunidad jurídica latinoamericana. Despachos locales y abogados de la región participan cada vez más activamente en procedimientos ante la CCI, lo que abre el debate sobre el grado de especialización alcanzado y la consolidación de una práctica arbitral sofisticada a nivel local.

La comunidad arbitral de América Latina es muy activa en casos y está muy interesada en eventos, workshops y entrenamientos de arbitraje CCI. Es interesante que no solo se observa un crecimiento de interés por parte de abogados externos (despachos), sino también de abogados internos (in-house) y representantes de los Estados.


DIVERSIDAD CULTURAL Y JURÍDICA

América Latina presenta una marcada diversidad de sistemas jurídicos, culturas empresariales y prácticas regulatorias. En este contexto, la actuación de la CCI plantea el desafío de

adaptar sus procedimientos y estrategias institucionales para garantizar accesibilidad, comprensión y confianza entre usuarios provenientes de realidades jurídicas muy distintas.

“Los equipos encargados de administrar los casos latinoamericanos son, en su mayoría, personas de origen latino; eso ayuda a una mejor comprensión de la cultura y al acercamiento del equipo con las partes y los árbitros”, dijo la directora regional, Patricia Ferraz. Además, según Patricia, la CCI está activamente presente en la región, a través de eventos, sus Comités Nacionales, la oficina de la Secretaría en São Paulo y, en este momento, con la presencia de la directora de BD para LATAM, ubicada en São Paulo, y una directora adjunta de BD ubicada en Buenos Aires.

La participación de empresas estatales y proyectos de infraestructura pública en arbitrajes internacionales se ha vuelto cada vez más relevante en América Latina. Este tipo de disputas introduce elementos de sensibilidad política y económica que obligan a analizar cómo la CCI gestiona estos casos y qué tendencias se observan en la relación entre el sector público y el arbitraje internacional.

“Sí, las disputas que involucran a empresas estatales y proyectos de infraestructura pública en América Latina son cada vez más frecuentes en los casos administrados por la Corte Internacional de Arbitraje de la CCI y crecen año tras año en América Latina. La Corte maneja estos asuntos con especial cuidado, garantizando imparcialidad, confidencialidad y respeto a las particularidades legales”, completa Patricia Ferraz. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Excellence in Private Capital & Wealth Management

Discover the champions
in each category!

VOTE NOW

until January 23rd

Media partners



 **FEBRUARY 3-5, 2026**

 Palais des Festivals, Cannes, France



EL DESARROLLO DEL COMPLIANCE EN GUATEMALA UNA ALTERNATIVA PARA MITIGAR EL ALTO IMPACTO DEL RIESGO REPUTACIONAL

por gerber morales
World Compliance Association (WCA) - Guatemala



Las matrices de cumplimiento y riesgos, constituyen el instrumento que permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos normativos y operativos que le aplican a cada organización. Su uso dentro de las conversaciones gerenciales y estratégicas se ha vuelto cada vez más recurrente.

El uso de matrices permite priorizar la agenda de Compliance y el alcance normativo de los programas

de cumplimiento en las organizaciones. Normas como la ISO 37301 y los lineamientos de la OCDE promueven una cultura de cumplimiento que abarca a todos los sectores de la economía mundial. En cuanto a matrices de riesgo existen otros estándares por mencionar, como la ISO 31000.

En Guatemala era muy común que cuando se mencionaba el término "Compliance", la mayoría de

personas lo relacionaban con el sistema financiero regulado, y específicamente a la prevención de lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Sin embargo, en la actualidad este entendimiento sobre el Compliance ha cambiado y ahora el sector empresarial que pertenece a otras industrias fuera del sistema financiero regulado han adoptado como parte de su estrategia empresarial la función de cumplimiento como


un área especializada con dedicación permanente.

A partir de la evolución del Compliance para todos los sectores económicos”, se han generado preguntas que deberán responderse en el transcurso del tiempo y de acuerdo con la madurez que adquieran las organizaciones en cuanto a la implementación de la función de cumplimiento. El hecho de que ahora el Compliance tenga un lugar específico en la mesa de toma de decisiones empresarial desprende entre otras preguntas una que es vital y llama la atención:

¿Cuál será el alcance de la función de Compliance en la organización?


Cada organización debe tener claridad de su planificación estratégica y su plan de negocios, así como de su visión,

misión, valores y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Estos aspectos podrán dar la claridad de cuáles son las normas, regulaciones y/o leyes que le son aplicables a la organización, tanto las provenientes de fuentes externas como aquellas que la propia organización ha decidido autoimponerse. Por tal motivo, cada organización deberá comprender su contexto y el de sus partes interesadas, y con ello podrá tener una visibilidad de todas las “regulaciones” que le son aplicables.

En un entorno normativo y legal cada vez más dinámico las matrices no son un instrumento de control, ya que, con estos insumos el Compliance se convierte en un motor estratégico de crecimiento y sostenibilidad. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE GERBER MORALES

Consultor fiscal, y consejero de negocios, enfocado en la generación de valor agregado a través de la implementación y procuración de mejores prácticas de gobierno corporativo con enfoque tributario, normativa internacional financiero-contable, y la visión técnica de una interpretación de la legislación nacional vigente desde una perspectiva amplia del marco jurídico local e internacional. 





LA MODERNIZACIÓN REGULATORIA DE GUATEMALA: OPORTUNIDADES Y RETOS DE COMPLIANCE PARA INVERSIONISTAS

por Luis Manolo Rivera Gómez
World Compliance Association (WCA) - Guatemala

Guatemala ha consolidado su posición como uno de los destinos de inversión más atractivos de Centroamérica. La reciente calificación crediticia BB+ otorgada por Fitch Ratings y un crecimiento sostenido del PIB refuerzan una narrativa de estabilidad macroeconómica. Sin embargo, detrás de este optimismo se gesta una realidad regulatoria compleja: la aprobación de la Ley de Competencia en noviembre de 2024 ha redefinido la arquitectura legal del país.

La pregunta crítica ya no es solo si Guatemala es atractiva para invertir, sino si las empresas están preparadas para navegar los nuevos riesgos de cumplimiento que acompañan a esta modernización.

La Trampa de los Plazos

Aunque las disposiciones clave sobre sanciones y control de concentraciones no entrarán en vigor hasta diciembre de 2027, esta ventana temporal

genera una peligrosa sensación de calma. La implementación efectiva de un programa de compliance de competencia toma entre 18 y 24 meses. Para el inversionista previsor, el plazo para actuar es hoy.

Las sanciones son severas, alcanzando hasta 200,000 salarios mínimos diarios (aprox. USD 3 millones), y el nuevo Programa de Clemencia incentivará la delación entre competidores, elevando el riesgo de detección.



Del Hábito a la Infracción: Las Nuevas Zonas de Riesgo

La Ley convierte conductas comerciales históricas en infracciones sancionables:

1. Concentraciones

Económicas (M&A): El cambio más drástico es el control previo de fusiones. A partir de 2027, transacciones que superen los umbrales de activos (aprox. USD 106 millones) o ingresos (aprox. USD 136 millones) requerirán autorización. El riesgo latente está en las operaciones transfronterizas donde la suma de activos locales de una multinacional active la obligación de notificar.

2. Prácticas Absolutas: Los carteles duros (fijación de precios, reparto de mercados) quedan prohibidos sin defensa posible. Las cámaras gremiales y las licitaciones públicas se convierten en terrenos de alto riesgo, donde

la coordinación tácita puede interpretarse como colusión.

3. Prácticas Relativas:


Estrategias como contratos de exclusividad o descuentos agresivos, antes estándar, pueden ser ahora sancionadas como abuso de posición dominante si desplazan indebidamente a la competencia.


Sectores clave como telecomunicaciones, finanzas y logística estarán bajo el radar inicial del enforcement debido a su alta concentración.

El Mandato Estratégico

El compliance debe dejar de verse como un costo administrativo para ser una inversión en sostenibilidad. El daño reputacional de una sanción pública es exponencial. Un programa efectivo requiere compromiso real de la Alta Dirección, auditorías proactivas y protocolos de respuesta rápida.

SOBRE LUIS MANOLO RIVERA GÓMEZ

Es un profesional especializado en gestión estratégica y fortalecimiento institucional. Su trabajo se enfoca en la optimización del clima de negocios, la facilitación de la inversión y el impulso de la competitividad, mediante la modernización regulatoria y la simplificación de procedimientos administrativos. 

Aquellas empresas que pospongan su adaptación hasta 2027 enfrentarán una carrera perdida. La única vía para blindar la inversión y capitalizar la oportunidad guatemalteca es actuar ahora. El compliance estratégico es la inversión más crucial en la Guatemala de 2025. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



El “Brussels Effect”: una proyección de la normativa europea y por qué debería importar en América Latina.

por Mariana Cabrera, InLaw Alliance of Law- Uruguay



1. ¿Qué es el “Brussels Effect”? El concepto fue acuñado por Anu Bradford, profesora de la Universidad de Columbia, en su libro *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World* (2020). La autora describe cómo la Unión Europea, a través de su capacidad comercial y su volumen regulatorio, proyecta en cierta forma sus normas más allá de sus fronteras.

Lejos de conformar obligaciones para el resto de los Estados, así como tampoco formar parte de acuerdos bilaterales o multilaterales, lo hace a través de regulaciones propias del bloque; regulaciones que los países extra bloque terminan adoptando con el objetivo de facilitar el acceso, o continuar en dicho mercado comercial, así como atraer inversiones.

Esto se manifiesta por ejemplo, cuando las empresas deben adoptar estándares europeos de manera voluntaria, con el fin de comercializar sus productos o cuando los Estados, alinean su normativa interna con la regulación europea para facilitar el acceso a su mercado, atraer inversiones o ganar legitimidad institucional.

Los ejemplos más claros del Brussels Effect se observan hoy en cuatro grandes áreas: protección de datos personales, inteligencia artificial, sostenibilidad y ESG., y economía digital y plataformas.

2. El Brussels Effect y el debate sobre soberanía regulatoria

Desde el punto de vista del Derecho Internacional este fenómeno abre una discusión clave: ¿Nos enfrentamos a una especie de cesión de soberanía normativa, o a una nueva forma de gobernanza global que se basa en estándares?

Bradford sostiene que el poder regulatorio europeo no reemplaza la legislación de los Estados, pero sí condiciona los márgenes de autonomía normativa, especialmente en países pequeños.

Aquí aparece una tensión central:

Por un lado, el alineamiento con la UE facilita acceso a mercados, financiamiento y credibilidad institucional.

Por otro lado, puede implicar importar modelos regulatorios diseñados para realidades económicas,

productivas y sociales muy distintas.

3. ¿Por qué esto importa para Uruguay y América Latina? El Brussels Effect interpela directamente a América Latina por al menos cuatro razones:

a) Inserción internacional y acceso a mercados, ya que nuestras economías dependen fuertemente del comercio exterior.

b) Diseño de nuestras propias capacidades regulatorias, siendo importante no limitarse a importar normas sin un desarrollo propio y previo.

c) Identidad jurídica regional, donde el desafío es compatibilizar estándares globales que contemplen nuestra identidad jurídica latinoamericana.

d) Posicionamiento geopolítico, pues en un mundo tensionado entre modelos regulatorios, la región debe construir su propia voz, teniendo en cuenta nuestras particularidades.

4. El caso de Uruguay: una oportunidad estratégica Uruguay ofrece un caso particularmente interesante: Fue el primer país latinoamericano en adherir al Convenio Marco del Consejo de Europa sobre Inteligencia Artificial, Derechos Humanos, Democracia y Estado de Derecho.

Uruguay ha consolidado una tradición democrática fuerte y sostenible.

Nuestro país ha desarrollado en las últimas dos décadas un posicionamiento destacado en materia de gobierno digital.

Lo anterior ha generado una reputación internacional sólida en gobierno digital, protección de datos, transparencia institucional y servicios públicos digitales.

5. Una voz latinoamericana propia El verdadero desafío lo representa generar primero un diálogo consistente con nuestra propia región. Buscando acuerdos, consensos e intentando consolidar nuestras idiosincrasias y realidades desde el ámbito digital.

Y esto puede lograrse participando activamente en la conversación global, y diseñando regulaciones ágiles, proporcionales, inclusivas y adaptadas a distintas realidades productivas.

6. Conclusión El Brussels Effect demuestra que la influencia internacional no llega exclusivamente a través de tratados, sino también a través de regulaciones externas que condicionan el acceso a ciertos mercados o el diálogo institucional con otros países.

Para América Latina, el desafío es interactuar inteligentemente con ese diálogo, fortaleciendo al mismo tiempo nuestra autonomía regulatoria, nuestra capacidad institucional y

nuestra identidad jurídica regional. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Mariana Cabrera es abogada uruguaya especializada en derecho público, negociación estratégica y relaciones institucionales. Con más de diez años de experiencia en el sector público, fue Prosecretaria de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Representó a Uruguay ante la Corte Internacional de Justicia en La Haya en 2024, en audiencias sobre la Opinión Consultiva relativa a las obligaciones de los Estados sobre cambio climático. Es Magíster en Integración y Comercio Internacional y Máster en Derecho (LL.M.), ha participado en programas internacionales de liderazgo como IVLP (EE. UU.) y EUVP (Unión Europea). Actualmente integra el Estudio Jurídico Supervielle de Cores, donde asesora a empresas en regulación, contratación, sostenibilidad e Inteligencia Artificial, aportando una mirada estratégica para la gestión jurídica en contextos complejos.



THE LATIN AMERICAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews with lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



**Search for The Latin American Lawyer
or IBL Library on**



N 47 | Janeiro 2026

Directora

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Redactores

ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com
amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com

Jefe de Redacción del Grupo

nicola.dimoffetta@lcpublishinggroup.com

Jefe de Administración

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Diseñadores Gráfico

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Gerente de Conferencias de Grupo

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

Registered office:
C/ Manuel Silvela, 8
1º Dcha
28010 Madrid
T: + 34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.
© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit
M-5664-2009
info@iberianlegalgroup.com