

THE
LATINAMERICANLAWYER



MAG

NUMERO
48

Março - Abril
2026

BRA

A nova lógica
do aconselhamento tributário

Onde elas decidem

Liderança com visão
de longo prazo

Trajetórias femininas no Direito

LATAM SPECIAL

Renacer de oportunidades: Lêga
y la nueva energía venezolana



Editorial

Amanda Medeiros



Relevância feminina

Março é tradicionalmente um mês de reflexão sobre o papel das mulheres na sociedade. No mercado jurídico, essa discussão ganha cada vez mais relevância à medida que a presença feminina se consolida não apenas nas equipes dos escritórios, mas também nos espaços de liderança e decisão. Ainda que o caminho rumo a uma maior equidade continue em construção, é inegável que as trajetórias de muitas profissionais vêm ajudando a redefinir o perfil da advocacia contemporânea.

Nesta edição, quisemos olhar para esse movimento a partir de diferentes perspectivas. Na reportagem de capa, **Trajetórias femininas no Direito**, reunimos relatos de profissionais que compartilham experiências, desafios e escolhas que marcaram suas carreiras. Mais do que contar histórias individuais, a matéria procura revelar os caminhos percorridos por mulheres incríveis que vêm construindo trajetórias sólidas em diferentes áreas da advocacia.

Essa reflexão se amplia no artigo **Onde elas decidem**, que analisa como a presença feminina vem ganhando espaço nas estruturas de governança dos grandes escritórios brasileiros. Conselhos executivos, comitês de gestão e lideranças de prática passam a contar com uma participação cada vez mais ativa de mulheres — um movimento que, além de ampliar a representatividade, também influencia a forma como estratégias são definidas e decisões são tomadas dentro das firmas.

Nesse contexto, a entrevista desta edição traz a visão de **Paula Surerus**, sócia-gestora do Veirano Advogados e primeira mulher a liderar o escritório desde sua fundação. Na conversa, ela fala sobre estratégia, inovação, cultura institucional e os desafios de conduzir uma firma full-service em um ambiente jurídico cada vez mais complexo, além de refletir sobre o avanço da liderança feminina no setor.

Também voltamos nosso olhar para uma das áreas que mais têm se movimentado no mercado jurídico. Em **A nova lógica do aconselhamento tributário**, mostramos como escritórios vêm reorganizando suas práticas, aprofundando especializações e ampliando o foco em aconselhamento estratégico diante das mudanças trazidas pela reforma tributária e pela crescente sofisticação das demandas corporativas.

Como de costume, a edição também acompanha o dinamismo do mercado. Em **On the move**, reunimos algumas das movimentações recentes entre escritórios e profissionais, enquanto a seção **On the web** destaca operações e transações que evidenciam a atuação das bancas em negócios relevantes no Brasil e no cenário internacional. Confira também a reportagem especial direto da IBL.

Seguimos atentos aos temas, tendências e análises que ajudam a compreender os movimentos que hoje moldam o mercado jurídico. Continue nos acompanhando. 📖

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

2026 EVENTS CALENDAR

MARCH

- 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
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

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

LEGEND

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

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 Day Milano, 22/10/2026
- 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, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

2027 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 18/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 11/02/2027

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 09/03/2027

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	

IPGTM		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 UNDER 40		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

IPGTM		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	
Deadline Submission	21/02/2025	

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/08/24	
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 48



9

ON THE MOVE

NOVIDADE

TozziniFreire anuncia dois novos sócios para áreas transacionais

15

ON THE WEB

Negócios de alto valor

21

Onde elas decidem

35

Liderança com visão de longo prazo

41

A nova lógica do aconselhamento tributário

63

A “direção” legal de grandes produções de cinema e televisão

LATAM SPECIAL

69

ON THE MOVE

MEXICO

Basham amplia sus prácticas de derecho penal y propiedad intelectual con nuevo socio

75

ON THE WEB

Dinamismo

87

Venezuela ante un nuevo punto de inflexión

93

La fuerza de la representación abriendo caminos

101

DOSSIER COMPLIANCE PERU

Compliance en la agenda del Directorio ¿Qué hacer en situaciones de crisis?

103

Responsabilidad Penal de la Empresa en República Dominicana: Compliance y Contratación Pública

On the Move

NOVIDADE

TozziniFreire anuncia dois novos sócios para áreas transacionais



TozziniFreire anunciou a contratação de **Gustavo Rugani** como sócio nas áreas de Mercado de Capitais, M&A e Societário, para atuação em São Paulo e Belo Horizonte, e de **Laura Souza** como sócia em Infraestrutura e Energia, em São Paulo. Com isso, o escritório, que já possui um histórico expressivo nessas áreas, eleva ainda mais seu patamar em importantes setores econômicos do país, agregando maior valor aos serviços prestados a seus clientes em âmbito nacional.

De acordo com Carlos Mello, líder dos grupos Empresarial e Transacional e membro do Comitê Executivo de TozziniFreire, *“Nossa estratégia de crescimento vem sendo desenhada de forma sustentável. Rugani é referência no setor e será fundamental para ampliar nossa presença nacional e fortalecer nossa atuação no mercado de capitais, onde a complexidade das operações e a necessidade de soluções inovadoras têm crescido exponencialmente”*. Sobre Laura Souza, Carlos complementa: *“O setor elétrico deve trazer muitas oportunidades em 2026, e, com a chegada da Laura, estaremos preparados para apoiar nossos atuais e futuros clientes pelos próximos anos em projetos de alto valor de investimento.”*

Fernando Serec, atual CEO do escritório, reforça que TozziniFreire segue com firmeza seu planejamento estratégico de consolidação de protagonismo no mercado nacional. *“Estamos muito felizes com a chegada de Rugani e Laura. Eles vão impulsionar ainda mais nossas práticas transacionais, ampliando nossa capacidade de atender nossos clientes com excelência. Agradecemos a ambos pela confiança em nosso projeto e destacamos que essa conquista só é possível graças ao esforço coletivo de todo o nosso time. Iniciamos 2026, ano do nosso 50º aniversário, mais fortes e com muitos projetos em andamento.”*

Gustavo Rugani possui mais de 20 anos de experiência, e atuou como líder da área de Mercado de Capitais em um dos maiores escritórios do Brasil, consolidando-se como uma das principais referências nacionais no setor. Foi também líder da unidade de Belo Horizonte por mais de uma década. Reconhecido por sua atuação em operações de grande porte e por assessorar companhias abertas em temas estratégicos, Gustavo reúne experiência única nas áreas em que atua.

Sua prática abrange a concepção, análise e implementação de operações complexas no mercado de capitais, além de consultoria na estruturação, planejamento e execução de fusões e aquisições. Também atua em reorganizações empresariais, governança corporativa e na defesa de empresas e administradores perante órgãos reguladores. Entre os casos de maior destaque, assessorou recentemente a JBS no processo de dupla listagem de suas ações na Bolsa de Nova York (NYSE) e na B3, em São Paulo.

Gustavo possui Bacharelado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais, Pós-graduação pela *University of California, Berkeley* (LL.M.), e experiência internacional adquirida no Clifford Chance US LLP, nos Estados Unidos, entre 2010 e 2011.

Laura Souza possui mais de 25 anos de experiência e atua como referência em direito aplicado ao setor de energia elétrica e às operações relacionadas. Sua prática inclui apoio estratégico na estruturação de projetos, orientação no mapeamento de diferentes modelos de negócios do setor, além de consultoria voltada a empresas estrangeiras que iniciam atividades no Brasil. Também possui sólida experiência em questões regulatórias de energia. Ao longo de sua trajetória, Laura tem prestado suporte jurídico a clientes de toda a cadeia elétrica (geração, transmissão, distribuição e comercialização), bem como a indústrias eletrointensivas, grandes consumidores e organizações de diversos segmentos que incorporam a geração de energia em suas operações.

Ela possui bacharelado em Direito pela Universidade Cândido Mendes, pós-graduação em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (LL.M.) e mestrado em Direito Comercial pela *Fordham University School of Law*, Estados Unidos. Laura também é membro do Instituto Brasileiro do Direito da Energia – IBDE.

REFORÇO

Novo sócio se junta à área de Bancos e Finanças da Mattos Filho



GUSTAVO MAIA

Mattos Filho anunciou que Fábio Perez ingressou na empresa como novo sócio em sua área de Bancos & Finanças. Especialista em regulamentações do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, Perez atua principalmente em questões regulatórias, combinando sua expertise jurídica com experiência em instituições financeiras e de pagamentos para oferecer soluções jurídicas dinâmicas.

A chegada de Perez ocorre em um momento em que as transações financeiras no Brasil estão se tornando cada vez mais sofisticadas. Ele está destinado a fortalecer a prática internacionalmente reconhecida de Bancos & Finanças da empresa, que já é reconhecida por sua expertise técnica, conhecimento dos atores do mercado e interações com órgãos reguladores brasileiros.

"Ter sócios em áreas estratégicas dentro da empresa contribui para nossa visão de longo prazo e garante que possamos atender ao crescimento dos setores em que atuamos e atender às demandas cada vez mais complexas dos clientes", observou Pedro Whitaker de Souza Dias, sócio-gerente da Mattos Filho. Com Perez agora no escritório, o número de sócios de Mattos Filho é de 141.

Fábio Perez possui diploma em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e pós-graduação em Direito Financeiro e de Mercados de Capitais pela Insper. Em 2025, foi reconhecido como 'Associado Líder' pelo diretório jurídico britânico Legal 500, que avalia o desempenho de advogados e escritórios de advocacia em vários países com base em análise de casos, entrevistas com clientes e pesquisa de mercado.

A expertise de Perez abrange procedimentos de autorização junto ao Banco Central do Brasil, incluindo a incorporação de instituições reguladas, mudanças de propriedade e reorganizações corporativas. Ele também atua em transações de M&A e ofertas de valores mobiliários, estruturação de produtos financeiros, câmbio estrangeiro e regulamentações internacionais de capitais, além de participar de transações de financiamento doméstico e transfronteiriço, incluindo financiamento bilateral e sindicalizado, financiamento comercial, reestruturação de dívidas e emissão internacional de títulos.

"Construí minha carreira em torno da interseção entre regulamentações bancárias e financiamento por dívida, e ingressar na Mattos Filho neste momento marca um passo fundamental nessa trajetória. É uma honra para mim fazer parte de um dos escritórios de advocacia mais importantes da América Latina e contribuir para uma equipe que estabelece o padrão no mercado jurídico", concluiu Perez.

INCORPORAÇÃO

Demarest incorpora escritório em Belo Horizonte e integra equipe de referência no setor de mineração



JOSÉ DIAZ



WILLIAM FREIRE

Demarest Advogados anunciou a incorporação do escritório William Freire Advogados Associados (WFAA), com sede em Belo Horizonte e referência na indústria de mineração.

Fundado em 1992, o WFAA consolidou sua reputação nessa área e expandiu sua atuação ao longo dos anos para outros setores estratégicos, como siderurgia, florestas renováveis, construção civil, cimento, energia, agronegócio, logística e infraestrutura. É reconhecido por sua excelência

em Direito da Mineração, Ambiental, Tributário, contencioso, Fundiário e regulatório.

O movimento fortalece a presença do Demarest em Minas Gerais, consolidando a expansão para a região, que passará a contar com unidade em Belo Horizonte, unindo a equipe WFAA aos sócios e advogados que já atuam no Estado, formando uma estrutura completa, com lideranças locais, em linha com o planejamento estratégico 2024–2026.

Com a integração de oito novos sócios e 39 advogados do William Freire, o Demarest reforça sua competência e atuação em áreas como mineração, tributária, ambiental, contenciosa e correlatas, com a combinação de profundidade regulatória, capacidade transacional e oferta de soluções integradas e inovadoras aos seus clientes e ao mercado. Assim, o Demarest passa a ter 113 sócios para atender os mais de 2.500 clientes do país e do exterior.

Referência nacional na indústria de mineração, o William Freire Advogados é reconhecido no cenário nacional e internacional pela experiência em todas as áreas do direito relacionadas a recursos naturais e infraestrutura, destaca José Diaz, *managing partner* do Demarest. A atuação na área de mineração também já conta com os sócios do Demarest Thiago Maia e Izabella Pardini Reis, reconhecidos no setor.

“A sinergia no nosso trabalho já existe, uma vez que temos clientes comuns, em que os dois escritórios atuam em frentes distintas. Agora, ampliamos a nossa força e inteligência coletiva para propor soluções jurídicas mais integradas, céleres e consistentes aos clientes. Essa união também abre portas para mais oportunidades, novos projetos em todo o país, sem perder a essência que nos trouxe até aqui”, completa Diaz.

Para o sócio-fundador do William Freire Advogados, a integração ao Demarest preserva a identidade técnica e a história construída e, ao mesmo tempo, amplia o alcance nacional e internacional em uma plataforma de atuação *full service* que há quase oito décadas sustenta padrões elevados de excelência e governança.

“A combinação do nosso trabalho nos permite atuar e trazer alternativas completas, do regulatório e ambiental ao tributário, societário e contratual, e ao contencioso, mantendo a racionalidade jurídica que nos caracteriza em todas as indústrias em que atuamos. Para os nossos mais de 300 clientes, isso se traduz em manter o atendimento sempre próximo, somado a mais estrutura, tecnologia e multidisciplinaridade para navegar assuntos complexos com uma única assinatura”, diz William Freire.

Confira quem são os oito sócios que se unem ao Demarest:

[William Freire](#) — sócio-fundador do WFAA, advogado pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), professor de Direito Minerário e Ambiental; árbitro da CAMARB (Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial), autor de dezenas de obras e artigos e referência técnica no setor. Também é diretor do Departamento do Direito da Mineração do Instituto dos Advogados de Minas Gerais (IAMG).

[Tiago de Mattos](#) — sócio de Direito Minerário; LL.M pelo CEPMLP (Centre for Energy, Petroleum, and Mineral Law and Policy), da Universidade de Dundee (Escócia), mestre pela UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto) e bacharel pela UFMG; presidente do IBDM (Instituto Brasileiro de Direito Minerário), professor e autor em obras de mineração, além de coordenador do Chapter MG e integrar o Conselho Consultivo da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CCBC).

[Marcelo Azevedo](#) — sócio de Direito Ambiental; doutorando pela USP (Universidade de São Paulo), mestre em Direito Público pela PUC Minas, especialista em Gestão do Ambiente e Sustentabilidade pela FGV e bacharel pela UFMG; vice presidente do IBDM, diretor de Direito Ambiental do IAMG (Instituto dos Advogados de Minas Gerais) e docente em cursos de pós-graduação.

[Paulo Honório de Castro Júnior](#) — sócio de Direito Tributário; mestre em Direito Econômico, Financeiro e Tributário pela USP e mestre em Direito Tributário pela UFMG; presidente do IMDT (Instituto Mineiro de Direito Tributário), professor (PUC Minas) e autor de dezenas de artigos e livros, especialmente sobre tributação da mineração e do agronegócio.

[Bruno Costa](#) — sócio de Regulatório Minerário; atuação em todas as regionais da ANM (Agência Nacional de Mineração), *due diligence* e gestão de patrimônio mineral; professor da pós-graduação do CEDIN (Centro de Estudos em Direitos e Negócios); diretor do IBDM (Instituto Brasileiro de Direito Minerário) e graduado pela Faculdade de Direito Milton Campos.

[Ana Maria Damasceno de Carvalho Faria](#) — sócia da área de resolução de disputas e questões fundiárias; doutora em Direito pela UFMG, mestra pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); pós graduada em Direito Público (PUC Minas) e graduada pela UFMG; reconhecida por rankings setoriais e atuação em contencioso estratégico.

[Bruno Feitosa](#) — sócio da consultoria tributária; pós graduado em Direito Tributário pelo IBET (Instituto Brasileiro de Estudos Tributários); graduado pela Milton Campos; com experiência de aproximadamente 10 anos em uma das grandes consultorias mundiais, com atuação em M&A, planejamento tributário, investimento estrangeiro e compliance fiscal.

[Rodrigo Henrique Pires](#) — sócio do contencioso tributário; mestre em Direito Público (PUC Minas), pós graduação pela FGV e graduado pela Faculdade de Direito Milton Campos; atuação em contencioso administrativo e judicial, além de membro do Instituto Mineiro de Direito Tributário (IMDT).

PROMOÇÃO

Azevedo Sette Advogados anuncia novos sócios e coordenação do escritório de Brasília



Azevedo Sette Advogados anunciou a promoção de **Maíra Konrad de Brito** e **Juliano Tadeu Ferreira Lisboa** ao quadro societário. Com 12 e 17 anos, respectivamente, atuando no escritório, eles são referências para os clientes e passam a coordenar o nosso escritório de Brasília.

Maíra Konrad de Brito - Com mais de 15 anos de experiência, Maíra desde 2014 coordena as áreas Tributária, de Processos Estratégicos e de Direito Digital de nosso escritório em Brasília. Sua autoridade técnica é fundamentada por sua vasta prática em contencioso estratégico, consultoria institucional e assessoramento a clientes em operações tributárias complexas em consultoria, planejamento e contencioso.

Sua atuação ativa em Grupos Técnicos dedicados à discussão da reforma tributária e em frentes parlamentares contribui na elaboração de projetos de lei e na discussão de temas de impacto nacional, como a Reforma Tributária. Ela é formada em Direito pela UniCEUB e tem especialização em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários – IBET (2012).

Maíra é recomendada pelo Chambers Brazil e Chambers Latin America na área Tributária e referência no The Legal 500, na seção "City focus: Brasília", como um contato-chave para operações e disputas tributárias complexas, com elogios a sua atuação pautada pela integridade e pela capacidade de gestão de riscos em ambientes institucionais complexos.

Juliano Tadeu Ferreira Lisboa - Com aproximadamente 20 anos de experiência, Juliano traz sólida bagagem acadêmica e profissional. É advogado com ampla experiência na condução de demandas estratégicas, formado pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF), com LL.M. em Direito Societário pelo Insper e especialização em Processo Civil pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Atua como responsável técnico pelas áreas de Direito Civil e Contratual no escritório de Brasília há mais de 15 anos, com reconhecida competência na elaboração e revisão de instrumentos contratuais complexos e na condução de litígios estratégicos. Sua experiência abrange ainda, os setores de Contencioso, Imobiliário, Privacidade e Proteção de Dados, Propriedade Intelectual e Direito Societário, oferecendo assessoria jurídica abrangente e alinhada às demandas empresariais contemporâneas de nossos clientes.

Sócios

"Nós valorizamos e investimos nos talentos internos do Azevedo Sette, Maíra e Juliano dedicam-se diariamente há muitos anos a bem atender ao cliente, sempre buscando soluções personalizadas, características muito alinhadas com o DNA do escritório. Então, estamos confiantes que as promoções representam a continuidade da solidez e inovação que buscamos oferecer aos nossos clientes nos 5 escritórios pelo Brasil", explica Fernando Sette, sócio-diretor.

Em fevereiro de 2026, o escritório anunciou a promoção a sócias das advogadas Stefania Mariotti (Contencioso e TMT) e Svetlana Miranda (Direito Ambiental, Minerário e ESG). E em 2025, ainda ingressaram no quadro societário: Piero Sellan (TMT e Privacidade), Rodrigo Tambuque Rodrigues (Contencioso Imobiliário), Sergio Mirisola Soda (Contencioso Cível e Imobiliário), Alexandre Pessoa (Trabalhista), Paulo Penteado (Tributário) e Caio Cabelreira (Contencioso família e Sucessões).

FORTALECIMENTO

BMA Advogados anuncia novos sócios e Counsel para fortalecer áreas estratégicas



BMA Advogados anunciou a promoção de **João Rafael Castro de Oliveira**, **Luis Marcelo Abdalla Jued**, **Maria Donati** e **Maria Sampaio** a novos sócios do escritório, além da nomeação de **Lilian Ghitnick Arcalji** como Counsel. A movimentação reflete a excelência técnica e a solidez desses profissionais, reafirmando o compromisso da firma com a valorização de talentos internos e a entrega de soluções sofisticadas.

Para Amir Bocayuva, sócio diretor do BMA Advogados, as promoções são um reconhecimento à dedicação e à contribuição estratégica de cada um em suas respectivas áreas. “Essas trajetórias fortalecem continuamente nossa capacidade de oferecer respostas criativas e eficazes aos desafios de nossos clientes, consolidando o crescimento sustentável do escritório”, afirma.

Na área de Solução de Conflitos, João Rafael Castro de Oliveira traz sua expertise para reforçar a atuação do escritório em disputas complexas. Sua trajetória é pautada pela condução técnica e estratégica de litígios, contribuindo para a solidez do BMA em um dos pilares de sua prática jurídica.

Luis Marcelo Abdalla Jued assume as áreas de Infraestrutura, Regulação e Assuntos Governamentais. Com foco em setores altamente regulados, sua promoção fortalece a capacidade do escritório de navegar por ambientes complexos oferecendo segurança jurídica a projetos de grande escala.

Em Societário e M&A, a promoção de Maria Donati consolida ainda mais uma das áreas mais premiadas do escritório. Sua atuação em transações de fusões, aquisições e reorganizações societárias é reconhecida pela precisão e visão de negócio, atendendo a demandas de clientes nacionais e internacionais. Reforçando a prática de Concorrencial, Maria Sampaio traz profundidade técnica em análises de atos de concentração e investigações de condutas anticompetitivas, áreas vitais para a estratégia corporativa de grandes grupos econômicos.

O escritório anuncia também a Counsel de Propriedade Intelectual, Lilian Ghitnick Arcalji. Sua promoção destaca a importância estratégica da proteção de ativos imateriais e inovação, áreas em que Lilian possui reconhecida experiência e domínio técnico devido a sua formação em engenharia química.

Esta nova configuração da sociedade reafirma o posicionamento do BMA Advogados como uma referência de excelência no mercado jurídico brasileiro, investindo no capital humano para impulsionar a qualidade dos serviços prestados.



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

Negócios de alto valor

As recentes publicações no site de The Latin American Lawyer trazem uma série de transações que ilustram a intensa atuação dos escritórios de advocacia em operações relevantes no Brasil e no cenário internacional. Entre os destaques estão emissões no mercado de capitais, aquisições estratégicas e estruturas financeiras complexas envolvendo grandes companhias e grupos globais. As matérias mostram como diferentes bancas têm atuado na assessoria jurídica dessas operações, contribuindo para viabilizar negócios de alto valor e reforçando o papel estratégico da advocacia nas principais movimentações corporativas do mercado.

Pinheiro e outros assessoram na emissão de debêntures do Grupo Casas Bahia



JOAMIR MULLER ROMITI ALVES



GUSTAVO SECAF REBELLO

Pinheiro Neto Advogados e Spinelli Advogados assessoraram o Grupo Casas Bahia em sua 11ª emissão de debêntures, estruturada como oferta pública em quatro séries, como parte do plano de transformação da estrutura de capital da empresa. Machado Meyer assessorou os bookrunners Banco Bradesco BBI e UBS BB.

A oferta totalizou R\$ 2,4 bilhões e incluiu debêntures garantidas não conversíveis e debêntures não garantidas conversíveis em ações. A transação envolveu o refinanciamento da 10ª emissão e resultou em uma redução significativa do endividamento e das despesas financeiras da emissora.

Pinheiro Neto Advogados assessorou o Grupo Casas Bahia e contou com o sócio **Joamir Muller Romiti Alves**, o advogado Marcos Saldanha Proença, a associada sênior Cristina Liu, a associada Elena Carvalho Carrasco e o associado júnior Thiago Bento Cabral.

Spinelli Advogados atuou como co-advogado do Grupo Casas Bahia e contou com os sócios Hiram Pagano, Rafael Miragaia, Andreza Ometto Cury e Adriano Sasseron.

Machado Meyer assessorou o Banco Bradesco BBI e UBS BB Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários e contou com os sócios **Gustavo Secaf Rebello**, Adriano Schnur, Antonio Augusto S. Bruni, Diego De Souza Aguiar, Fernanda Cury Messias, os advogados Ana Carolina Carpegiani Peyres Neves, Felipe Figuerola Tenerelli, Giulio Benedetti, Guilherme Amaral Carneiro, Pedro Henrique Natucci Barreiros e Renata Augusto Passos.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERACÃO:

Emissão de debêntures Grupo Casas Bahia

FIRMAS:

Pinheiro Neto, Spinelli Advogados, Machado MeyerFLH e Lobo de Rizzo

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Joamir Muller Romiti Alves, Hiram Pagano, Gustavo Secaf Rebello.

VALOR:

2,4 bilhão.

Lefosse assessora L'Oréal na aquisição da Kering Beauté



MILENA MUNDIM

DeLefosse assessorou a L'Oréal na aquisição de 100% das ações da Kering Beauté, empresa controladora do negócio de beleza da Kering e controladora indireta do grupo de perfumes de luxo Creed.

Antes da conclusão da aquisição de 100% das ações da Kering Beauté pela L'Oréal, as entidades da Kering proprietárias das marcas (como licenciadoras) celebrarão um contrato de licenciamento com a Kering Beauté (como licenciadas), permitindo que a Kering Beauté utilize e opere os direitos associados às categorias de fragrâncias, cosméticos, velas e produtos para cuidados com a pele da Bottega Veneta e da Balenciaga em todas as jurisdições do mundo. O valor da transação foi de 4 bilhões de euros.

Lefosse assessorou a L'Oréal e contou com a sócia **Milena Mundim**, a consultora jurídica Fernanda Harari e o associado Antonio Haddad.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

OPERACÃO:

L'Oréal adquire a Kering Beauté

FIRMA:

Lefosse

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Milena Mundim

VALOR:

EUR 4 bilhão

Mattos Filho assessora Evertec na aquisição da Dimensa



Mattos Filho assessorou a Evertec na aquisição de 100% da participação acionária da Dimensa, empresa que fornece soluções de infraestrutura para instituições financeiras, desde sistemas bancários centrais até seguros.

A transação permanece sujeita ao cumprimento das condições precedentes habituais, incluindo a aprovação do CADE. O valor da transação foi de 950 milhões de reais.

Mattos Filho assessorou a Evertec Brasil Informática e contou com a sócia **Luciana Lorenzo**, os associados Lucas Ruggero de Oliveira, Felipe de Figueiredo Rosolini, Sophia Laiko e Carolina Marchi.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

OPERACÃO:

Evertec adquire a Dimensa

FIRMA:

Mattos Filho

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Luciana Lorenzo

VALOR:

R\$ 950 milhões

Lobo de Rizzo e Mattos Filho assessoram na emissão de notas da Duratex



MARIA COSTA NEVES MACHADO



RAPHAEL SARAIVA

Lobo de Rizzo assessorou a Duratex e a Dexco na primeira emissão de notas promissórias de produtos rurais com liquidação financeira, em forma escritural, em série única, com garantia corporativa concedida pela Dexco, nos termos da Resolução CVM 160, da Duratex, no montante total de R\$ 1,6 bilhão. Mattos Filho assessorou os subscritores. Lobo de Rizzo contou com a sócia **Maria Costa Neves Machado**, as

associadas Marília do Valle Farias, Lara Sparapani de Magalhães e Thalita Procópio Serpa Leite. Mattos Filho assessorou o Banco Itaú BBA Assessoria Financeira, o Banco Safra, a J. Safra Assessoria Financeira Sociedade Unipessoal e a XP Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários e contou com o sócio **Raphael Saraiva**, os associados Lucas da Cruz, Nathália Silva Manhabusque, Beatriz de Araújo Barbosa da Silva.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERACÃO:

Emissão de notas da Duratex

FIRMAS:

Lobo de Rizzo e Mattos Filho

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Maria Costa Neves Machado e Raphael Saraiva

VALOR:

R\$ 1,6 bilhão.

Demarest assessora a Zoetis na aquisição dos negócios da Neogen



Demarest Advogados assessorou a Zoetis na aquisição do negócio global de genômica animal da Neogen pelo valor global de US\$ 160 milhões.

Demarest contou com a sócia **Luciana Cossermelli Tornovsky**, os sócios Camila G. Dayrell Garrote, Pablo Queiroz, Douglas Mota, Renato Canizares, Carlos Eduardo Orsolon, Daniel O. Andreoli, Fernando Vargas, Nicole Recchi Aun, os associados João Paulo Assunção, Leticia Longhi, Octavio de Alencar Araripe, Verônica Betta, Bianca Paiotti Marcondes Guimarães, Elisa Camargo Gandur, Ivan Lima, Luiza da Câmara Chaves, Mariana Llamazalez.

Morgan, Lewis e Bockius prestaram assessoria à Zoetis e Mayer Brown prestou assessoria à Neogen.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

OPERACÃO:

Zoetis adquire os negócios da Neogen

FIRMAS:

Demarest, Morgan Lewis e Bockius, Mayer Brown

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Luciana Cossermelli Tornovsky

VALOR:

USD 160 milhões.



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



Onde elas decidem

Como as mulheres vêm ampliando sua presença nos espaços de decisão e influenciando a estratégia dos principais escritórios de advocacia do país

por amanda medeiros

A presença feminina nos espaços de decisão dos grandes escritórios brasileiros vem se consolidando como um elemento cada vez mais relevante na definição de estratégias, políticas institucionais e modelos de gestão. Em diferentes estruturas de governança, mulheres ocupam hoje cadeiras em conselhos executivos, comitês de gestão e lideranças de práticas, participando diretamente da formulação de prioridades e do posicionamento das firmas no mercado. Mais do que ampliar a representatividade, essa presença influencia a forma como os escritórios estruturam seus processos decisórios e projetam suas estratégias de longo prazo.

O The Latin American Lawyer ouviu lideranças de escritórios de referência sobre como a participação feminina vem ampliando perspectivas na tomada de decisões e contribuindo para a evolução dos modelos de liderança no mercado jurídico brasileiro.

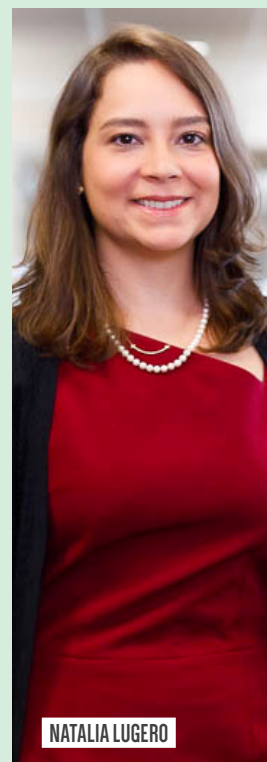
NÍVEIS DE GOVERNANÇA

No Pinheiro Neto Advogados, a presença feminina se manifesta de forma estruturada em diversos níveis da governança. Segundo Cristianne Saccab Zarzur, sócia de Contencioso e coordenadora da Comissão da Mulher do escritório, o modelo de gestão prevê múltiplos espaços de liderança e participação. “O modelo de governança do escritório é bastante democrático e estruturado, com múltiplas oportunidades e espaços de representação e liderança. As mulheres ocupam cadeiras-chave nas principais instâncias de decisão do escritório e exercem influência direta sobre as prioridades, diretrizes e políticas internas”, afirma.

De acordo com a sócia, essa participação ocorre em diferentes fóruns institucionais, como o Comitê Diretivo — órgão máximo de governança que conta com vagas reservadas para sócias. Além disso, o escritório mantém 21 comissões estratégicas de apoio à gestão, todas com participação ativa de mulheres, que também lideram práticas relevantes como Concorrencial, Penal, Previdenciária, Tributária, Life Sciences e Arbitragem.



CRISTIANNE SACCAB ZARZUR



NATALIA LUGERO

PINHEIRO NETO - FLEXIBILIZAÇÃO DA LICENÇA PARENTAL

Liderança:

Cristianne Saccab Zarzur e Natalia Lugero

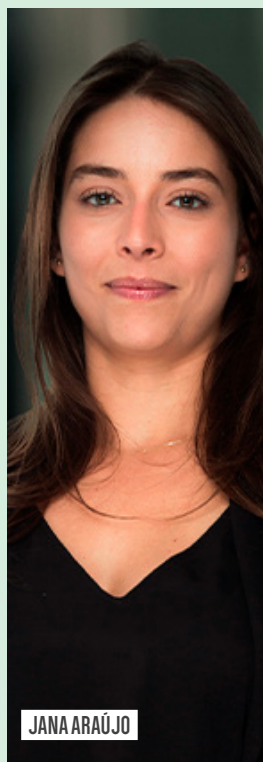
Uma decisão recente, estratégica e de alto impacto para o bem-estar e a retenção de talentos no Pinheiro Neto, foi a flexibilização do modelo híbrido, com aumento de dias de home office para profissionais no retorno da licença parental. A iniciativa nasceu de uma leitura sensível e necessária do ciclo de vida profissional, reconhecendo a importância da corresponsabilidade familiar como fator de permanência, de alto desempenho e de equilíbrio.

A iniciativa foi liderada pelas sócias **Cristianne Saccab Zarzur** (Direito da Concorrência, Antitruste e Direito Econômico), coordenadora da Comissão da Mulher, e **Natalia Lugero** (Crimes Corporativos e Compliance). Criada de forma pioneira em 2009, a Comissão tem impulsionado ações estruturantes para aprimorar políticas internas e fortalecer condições para carreiras femininas de longo prazo, com desenvolvimento contínuo e qualidade de vida, reforçando o papel do escritório como referência para o mercado.

POSICIONAMENTO

No Lefosse, a participação feminina atravessa todas as esferas da organização. O *managing partner*, **Rodrigo Junqueira**, enfatiza que essa atuação ocorre tanto no jurídico quanto no administrativo (Business Services).

“As mulheres participam de todas as instâncias de decisão do escritório, tanto no Legal quanto no Business Services, que é a nossa área administrativa”, explica Junqueira. Ele destaca que a diretora-geral da firma, Silvia Eyng, integra o Comitê Executivo. “Essa presença não é apenas quantitativa, mas qualitativa: ao ocupar posições-chave, nossas profissionais influenciam diretamente decisões sobre inovação, operações complexas, gestão e posicionamento de mercado, entre outras.”



LEFOSSE - POSICIONAMENTO DE MERCADO E CRESCIMENTO

Liderança:

Jana Araújo e Renata Cardoso

As sócias head de práticas estão envolvidas em decisões estratégicas relacionadas ao posicionamento das áreas no mercado, garantindo alinhamento entre a atuação técnica, as demandas dos clientes e a visão de longo prazo do Lefosse. Além disso, participam ativamente dos processos de contratação de novos(as) sócios(as), contribuindo para assegurar que cada movimento de crescimento esteja conectado aos nossos objetivos estratégicos. Nossas sócias são protagonistas em suas áreas de atuação, como Jana Araujo, sócia das práticas de Mercado de Capitais e Societário e M&A, que é uma das maiores dealmakers do mercado: há sete anos ela ocupa as primeiras posições do ranking de assessores jurídicos de grandes operações. Outro destaque é Renata Cardoso, sócia head da prática de Bancário, Operações e Serviços Financeiros: ela está conosco há 15 anos e é uma referência na área, tanto que conquistou a premiação de “Lawyer of the Year - Banking and Finance” na última edição do The Latin American Lawyer Women Awards.

REPRESENTATIVIDADE

A governança do Machado Meyer apresenta números robustos de representatividade em 2026. Segundo **Daniella Zagari**, sócia do escritório e integrante do Comitê de Diversidade e Inclusão, as mulheres representam 43% dos membros no Conselho Executivo, 50% no Conselho de Remuneração e 60% na Diretoria.

“As mulheres participam de todas as instâncias estratégicas de decisão do Machado Meyer, com presença efetiva e influência real. Estão representadas no Conselho Executivo, órgão máximo de governança do escritório, bem como no Comitê de Remuneração, responsável por avaliar e reger a política de remuneração da sociedade”, pontua Zagari.



DANIELLA ZAGARI



BEATRIZ ALLI

MACHADO MEYER - MENTORIA E IA NO ADMINISTRATIVO

Liderança:

Beatriz Alli, Diretora de Recursos Humanos

Uma decisão estratégica recente sob liderança feminina no Machado Meyer foi a evolução do Programa de Mentoria Feminina 2025–2026, com treinamentos estruturados e obrigatórios para mentores e mentoras. O escritório participa também do projeto Potenc.IA, iniciativa prática sobre inteligência artificial voltada a mulheres do Administrativo, para promover letramento digital e uso de ferramentas de IA.

O Machado Meyer contratou ainda uma consultoria especializada para apoiar um planejamento sustentável de longo prazo, voltado à redução do gap de gênero na alta liderança. A ação se conecta aos compromissos do Pacto Global da ONU, especialmente no ODS 5 (Igualdade de Gênero), e ao movimento Elas Lideram 2030.

DIVERSIDADE DE GÊNERO

No Demarest, a diversidade de gênero é vista como um fator crítico para a qualidade técnica das decisões. **Priscila Faricelli**, sócia da área tributária e sponsor do grupo D Mulheres, destaca que o escritório possui hoje 42% de sócias mulheres.

“As mulheres participam em todas as instâncias no Demarest. As decisões são tomadas com perspectivas diversas e alcançam pontos de vista que muitas vezes passam despercebidos quando o órgão colegiado (tomador de decisões) é composto somente por homens”, afirma. Para a sócia, o ganho institucional com esse “olhar diverso” é perceptível desde questões simples até as mais complexas definições estratégicas.



PRISCILA FARICELLI

JURÍDICO DE
SAIAS

DEMAREST - MENTORIA CRUZADA

Liderança:
Sócias do Demarest e Jurídico de Saias

Um projeto recente muito interessante foi o programa de “mentoria cruzada”, realizado em parceria entre o Demarest e o Jurídico de Saias. As sócias do escritório foram mentoras de executivas que não estão em cargo de gestão (advogadas de empresas), e as gestoras corporativas deram mentoria para as advogadas do escritório.

O projeto foi extremamente rico e proporcionou, além de maior integração entre o escritório e muitas empresas, uma troca interessante em que se percebeu que não importa o tipo de ambiente corporativo, os desafios se repetem. Foi muito interessante essa mentoria cruzada, porque o programa permitiu não só desenvolvimento de pessoas, mas a aproximação com os clientes e o fortalecimento da marca.

LIDERANÇA FEMININA

Com um time composto por 67% de mulheres, o TozziniFreire consolidou a liderança feminina em áreas altamente estratégicas e técnicas. Isadora Fingermann, membro do Comitê Executivo e responsável pela área de Penal Empresarial, aponta que essa presença é um pilar estruturante da firma.

“A presença feminina é um pilar concreto de nossa estrutura. Desde os primeiros anos de formação do nosso Comitê Executivo, sócias participam ativamente das principais decisões corporativas. Hoje, temos 3 sócias que fazem parte desse grupo”, afirma Isadora. Ela destaca ainda o Comitê de Tecnologia e Inovação, formado exclusivamente por mulheres. “A presença feminina em todos os órgãos de

gestão é prova de que TozziniFreire conta com forte liderança feminina que não apenas ocupa espaço, mas participa do caminho estratégico do escritório”, reforça. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



ISADORA FINGERMANN

SHIN JAE KIM

PATRÍCIA HELENA MARTINS

TOZZINIFREIRE - MUDANÇA DE SEDE PARA A FARIA LIMA

Liderança:

Isadora Fingermann, Shin Jae Kim e Patrícia Helena Martins

A mudança para a Faria Lima posicionou TozziniFreire no principal centro comercial de São Paulo, aproximando o escritório de clientes e dos principais players do mercado. As sócias, especialmente no Comitê Executivo (Isadora Fingermann, Shin Jae Kim e Patrícia Helena Martins), tiveram papel ativo na definição, reforma e inauguração da nova unidade, criando um ambiente que favorece negócios globais e networking para sócias mais jovens e advogadas. Esse movimento é acompanhado por mentorias conduzidas por sócias sêniores, que compartilham experiências sobre carreira, gestão e relacionamento com clientes, reconhecendo que o networking pode trazer desafios adicionais para mulheres. Ao unir liderança feminina nas grandes decisões e suporte estruturado, o escritório fortalece sua posição e garante que as mulheres tenham condições reais de crescer e ampliar sua influência, sem barreiras externas limitando seu potencial.

O futuro da advocacia: a voz das protagonistas

Para os entrevistados, a ampliação da presença feminina nos espaços de liderança não é apenas uma tendência, mas o motor da transformação cultural e técnica da advocacia brasileira nos próximos anos.

Cristianne Saccab Zarzur (Pinheiro Neto): “Nos próximos anos, as mulheres devem consolidar seu papel central na transformação técnica, cultural e organizacional do mercado jurídico, tendência já observada nos principais escritórios.”

Rodrigo Junqueira (Lefosse): “As mulheres ocuparão ainda mais posições de liderança, à frente de escritórios, departamentos jurídicos e iniciativas inovadoras. Elas não apenas ocupam espaços, mas os transformam.”

Daniella Zagari (Machado Meyer): “As mulheres continuarão a exercer papel central na definição do futuro da advocacia brasileira, especialmente na consolidação de modelos de liderança mais diversos, colaborativos e inovadores.”

Priscila Faricelli (Demarest): “Penso que essa relevância será ainda maior em 10 anos e vislumbro que o mundo jurídico seguirá a tendência de empoderamento feminino que se concretiza.”

Isadora Fingermann (TozziniFreire): “O protagonismo feminino na advocacia brasileira não é apenas uma tendência futura, mas uma realidade já consolidada.”



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

An illustration of a group of diverse women in professional attire, rendered in a vibrant, multi-colored style (pink, purple, blue, and green). The women are shown from the back or in profile, looking towards the right. The background is a soft, light pink. The entire illustration is framed by a thin green border.

Trajetórias femininas no Direito

No mês do Dia Internacional da Mulher, profissionais do Direito compartilham reflexões sobre carreira, desafios e escolhas que marcaram suas trajetórias no mercado jurídico

por amanda medeiros

Celebrado em março, o Dia Internacional da Mulher é também um momento de reflexão sobre avanços e desafios na busca por maior igualdade em diferentes áreas profissionais. No mercado jurídico, embora a presença feminina tenha crescido de forma significativa nas últimas décadas, o acesso a posições de liderança e maior visibilidade ainda envolve obstáculos, especialmente em ambientes historicamente marcados pela predominância masculina. Nesse contexto, ouvir as experiências de quem percorreu esse caminho ajuda a compreender não apenas as transformações em curso, mas também as escolhas e aprendizados que moldam uma carreira na advocacia. Para esta edição, conversamos com quatro profissionais que atuam em diferentes frentes do Direito e que compartilham reflexões sobre suas trajetórias, os desafios enfrentados ao longo do caminho e conselhos para as novas gerações.



ANA TEREZA BASILIO

LIDERANÇAS

A presença feminina no mercado jurídico brasileiro tem se consolidado de forma cada vez mais expressiva nas últimas décadas. Embora as mulheres já representem parcela significativa dos profissionais formados em Direito, o acesso a posições de liderança e maior visibilidade ainda envolve desafios importantes. Ainda assim, uma nova geração de lideranças femininas tem contribuído para transformar esse cenário. À frente de escritórios de advocacia, departamentos jurídicos e instituições relevantes do setor, essas profissionais não apenas constroem trajetórias sólidas, como também ampliam o debate sobre diversidade, formação e desenvolvimento de carreira na advocacia.

CAMINHO CONSTRUÍDO

A advogada **Ana Tereza Basilio**, que se tornou a primeira mulher a presidir a OAB do Rio de Janeiro, vê sua trajetória como resultado de um caminho construído com estudo, trabalho e disposição para enfrentar desafios. Ao longo da carreira — que inclui atuação em grandes escritórios, a fundação de seu próprio escritório e a ocupação de cargos institucionais relevantes — ela afirma ter enfrentado obstáculos comuns às mulheres na advocacia. “Aprendi que preparo técnico, ética e perseverança fazem diferença, mas que também é essencial acreditar no próprio potencial e não se deixar limitar por expectativas externas”, afirma.

Ao refletir sobre os primeiros passos na profissão, Basilio destaca que o Direito oferece possibilidades muito mais amplas do que muitas vezes se imagina. Além da atuação em escritórios, ela aponta oportunidades em áreas como gestão pública, advocacia pública e posições estratégicas dentro de empresas, especialmente em governança, compliance e relações institucionais.

Para quem está começando, sua recomendação é clara: “Às advogadas que estão iniciando, digo que não desistam diante das dificuldades. O crescimento vem através do estudo, da resiliência e de escolhas consistentes.”



ESTHER FLESCH

PROCESSO CONTÍNUO

Para **Esther Flesch**, sócia das áreas de Life Sciences & Healthcare e Compliance e Investigações do Cescon Barrieu, a escolha pelo Direito também esteve ligada à busca por um caminho profissional amplo e multifacetado. Filha de imigrantes que chegaram ao Brasil como refugiados de guerra, ela foi a primeira advogada da família. “Busquei uma carreira que me permitisse fazer o que sempre gostei: ler, escrever e viajar. O Direito se mostrou um caminho natural justamente por oferecer múltiplas possibilidades profissionais”, conta. Sua trajetória começou ainda como estagiária e, após uma primeira experiência no Direito Penal, ela percebeu que seu interesse estava voltado aos negócios internacionais. A passagem por um escritório membro de uma firma global em São Paulo foi, segundo ela, determinante para sua formação.

Com o avanço da carreira, outro aspecto passou a ganhar importância: a formação de novos

profissionais. “Tenho grande satisfação em acompanhar estagiários e jovens advogados que, com o tempo, se tornam profissionais maduros e bem-sucedidos”, afirma.

Ao aconselhar jovens advogados e advogadas, Flesch reforça a importância de encarar a carreira jurídica como um processo contínuo de construção. “Nada é imediato: cada estágio, cada disciplina estudada e cada experiência se transformam em bagagem profissional”, diz. Para as mulheres, ela também ressalta a importância de não abrir mão da própria trajetória por pressões externas. “Conciliar vida pessoal e profissional é possível, e os filhos crescem felizes ao verem uma mãe realizada em sua carreira.”

FERRAMENTA ESTRATÉGICA

No ambiente corporativo e financeiro, a advogada **Elita Vechin Pastorelo Ariaz**, head do jurídico do Banco Safra, também destaca a dimensão intelectual da profissão como fator decisivo em sua escolha pelo Direito. Segundo ela, o interesse surgiu da curiosidade diante de problemas complexos e da busca por respostas que



ELITA VECHIN PASTORELO ARIAZ

raramente são simples ou óbvias. Embora tenha crescido em uma família na qual o pai era advogado, foi no mercado financeiro que encontrou o espaço ideal para desenvolver sua carreira. “As decisões habitam zonas cinzentas e exigem leitura sofisticada, criatividade responsável e gestão rigorosa de riscos, sempre guiadas por ética e segurança”, afirma. Para Ariaz, o Direito funciona como uma ferramenta estratégica para decisões mais conscientes e sustentáveis no longo prazo. Seu conselho para profissionais no início da carreira reflete essa visão. “O profissional do futuro não será aquele que ‘sabe tudo’, mas aquele que aprendeu a aprender”, diz. Em um cenário cada vez mais impactado pela tecnologia, ela acrescenta que o diferencial está na capacidade de formular boas perguntas e assumir responsabilidade por decisões complexas.

REPERTÓRIO PROFISSIONAL

A curiosidade intelectual também foi o ponto de partida da trajetória de **Barbara Rosenberg**, sócia de Direito Concorrencial do BMA Advogados



BARBARA ROSENBERG

(Barbosa, Müssnich e Aragão). Diferentemente de muitos colegas, sua chegada ao Direito aconteceu quase por acaso. Interessada em áreas como História, Sociologia e Economia, ela encontrou na graduação uma formação que reunia diferentes campos das ciências humanas.

Durante a faculdade, Rosenberg explorou diversas frentes acadêmicas e profissionais, incluindo monitoria, movimento estudantil, pesquisa e estágios em diferentes áreas do Direito. Ao longo da carreira, manteve a mesma postura de abertura a novas experiências, que incluíram um LL.M. nos Estados Unidos, doutorado na Faculdade de Direito da USP e passagens pelo exterior e pelo governo federal. Hoje especializada em Direito Concorrencial, ela reconhece que essa base plural foi fundamental para a construção de seu repertório profissional. “Foi essa formação diversa que me deu segurança para transitar entre diferentes espaços e assumir desafios”, afirma.

Para quem está começando, Rosenberg ressalta a importância de uma formação sólida, aliada à curiosidade e à ampliação constante de repertório. Isso inclui não apenas o aprofundamento técnico no Direito, mas também o contato com áreas como política, economia e literatura. Ela também destaca a relevância das habilidades pessoais, cada vez mais valorizadas na profissão. “Conhecimento é ponto de partida e faz toda a diferença — inclusive em tempos de inteligência artificial”, afirma.

Em comum, as trajetórias dessas quatro profissionais revelam um aspecto central da advocacia contemporânea: o Direito oferece caminhos múltiplos e exige aprendizado constante. Mais do que seguir uma trajetória única, cada carreira se constrói a partir de escolhas, experiências e da capacidade de adaptação ao longo do tempo.

No momento em que o debate sobre diversidade e inclusão ganha cada vez mais espaço no setor jurídico, histórias como essas reforçam não apenas os avanços conquistados, mas também o papel das lideranças femininas na construção de um mercado mais plural e representativo. ▣

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



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.**

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



Liderança com visão de longo prazo

À frente do Veirano Advogados, Paula Surerus fala sobre estratégia, inovação, cultura institucional e o avanço da liderança feminina nos grandes escritórios

por amanda medeiros

À frente do **Veirano Advogados**, a sócia-gestora **Paula Surerus** construiu uma trajetória marcada por consistência, visão estratégica e forte atuação em operações societárias complexas. Coordenadora regional do grupo de Societário e Fusões e Aquisições, ela acumula ampla experiência em transações de M&A, joint ventures, reestruturações societárias e projetos de infraestrutura, assessorando clientes nacionais e estrangeiros em operações relevantes no Brasil e no exterior, inclusive em contextos regulatórios desafiadores e reorganizações decorrentes do Chapter 11 norte-americano. Primeira mulher a liderar o escritório fundado em 1972, Paula assumiu o posto em um momento de profundas transformações no mercado jurídico. Sob sua gestão, temas como inovação, inteligência artificial, colaboração interna, proximidade com o cliente e bem-estar das equipes passaram a ocupar posição central na estratégia da firma — que mantém atuação full-service, presença em cinco capitais brasileiras e reconhecimento recorrente nos principais diretórios jurídicos internacionais. Nesta entrevista, Paula reflete sobre sua trajetória, os desafios da liderança feminina nos grandes escritórios, as prioridades estratégicas do Veirano diante de um ambiente cada vez mais complexo e o legado que pretende consolidar à frente da instituição.

Você foi a primeira mulher a liderar o Veirano Advogados. Pode contar um pouco sobre sua trajetória e o que te motivou a seguir o caminho da liderança?

Minha trajetória no Veirano foi construída de maneira muito genuína, ao longo do tempo, a partir das relações, dos desafios e das oportunidades que surgiram no dia a dia. Fui assumindo novas responsabilidades de forma natural, liderando equipes, ajudando a estruturar áreas e participando cada vez mais das decisões estratégicas do escritório. Antes de assumir formalmente a liderança, tive o privilégio de trabalhar com grandes líderes, o que foi essencial para a minha formação e para a construção do meu próprio estilo de liderança.

A liderança, para mim, nunca esteve restrita a um cargo. Sempre a enxerguei como algo que se

Paula Surerus é sócia-gestora do Veirano Advogados e coordenadora regional do grupo de prática de Societário e Fusões e Aquisições. Possui vasta experiência em direito societário, fusões e aquisições, joint ventures e projetos de infraestrutura. Liderou inúmeros projetos e operações relevantes nos setores regulados de energia elétrica, aviação e telecomunicações e em setores não regulados. Assessorou diversos clientes em transações complexas envolvendo aquisição de sociedades no Brasil e no exterior (venda e aquisição de controle e participação minoritária, companhias abertas e fechadas e operações de private equity).

Coordenou importantes reestruturações societárias e de ativos no Brasil de empresas multinacionais, inclusive resultantes do Capítulo 11 da Lei de Falências dos Estados Unidos (“Chapter 11 of the U.S. Bankruptcy Code”). Na estruturação de projetos, acumula experiência em contratos de EPC (Engineering, Procurement, and Construction) e na cadeia de contratos de financiamento e os correlacionados de garantia. A sua experiência abrange, ainda, assessoria recorrente a clientes nacionais e estrangeiros em licitações e pregões eletrônicos e em processos administrativos em geral, incluindo a sua representação nas relações com agências reguladoras e órgãos governamentais, assistência na celebração e gestão de contratos administrativos e no processo de obtenção de autorizações, dentre outros.

«A liderança, para mim, nunca esteve restrita a um cargo»

exerce na prática, na forma como você escuta, inspira, desenvolve pessoas e constrói ambientes de confiança. Acredito que a liderança feminina traz uma contribuição muito própria para esse processo: uma visão integrada, sensível ao contexto, às pessoas e ao impacto das decisões no longo prazo. É uma liderança que combina firmeza com empatia, estratégia com cuidado, e que valoriza a colaboração como força.

Quando assumi a missão de estar à frente do escritório, senti que não se tratava apenas de um marco individual, mas também de um sinal de evolução institucional. Foi a continuidade natural de um caminho construído com consistência, propósito e, sobretudo, com a convicção de que liderar é também abrir espaço para que outras pessoas cresçam e ocupem seus próprios lugares.

Quais obstáculos você enfrentou em sua carreira e quais aprendizados foram essenciais para superá-los?

Como em toda trajetória construída no longo prazo, enfrentei momentos de dúvida, escolhas difíceis e a necessidade de recalibrar expectativas. Um dos aprendizados mais importantes foi compreender que, em determinados momentos, é preciso aceitar dar um passo atrás - seja para ganhar perspectiva, amadurecer decisões ou se fortalecer - para

«A carreira jurídica, especialmente em escritórios de grande porte, não é uma corrida para velocistas, mas, sim, uma maratona»

depois avançar de forma mais consistente e sustentável.

A carreira jurídica, especialmente em escritórios de grande porte, não é uma corrida para velocistas, mas, sim, uma maratona. Ter essa consciência muda completamente a forma como lidamos com desafios, frustrações pontuais e mudanças de rota. Aprendi a respeitar meus próprios ciclos, a não confundir urgência com importância e a entender que o tempo certo das decisões é tão relevante quanto a decisão em si. Esse olhar de longo prazo foi essencial para manter o foco, a resiliência e o compromisso com uma construção sólida ao longo dos anos.

Como você enxerga a evolução do papel das mulheres na liderança dos grandes escritórios nos próximos anos?

Enxergo essa evolução como algo não apenas desejável, mas inevitável. Ao longo da minha trajetória, acompanhei de perto o crescimento do número de mulheres na advocacia e a ampliação do espaço que elas vêm ocupando nas organizações, o que deveria se refletir cada vez mais nas posições de liderança.

Ao mesmo tempo, ainda há um caminho relevante a ser percorrido. A presença feminina nos cargos mais altos dos grandes escritórios segue muito aquém do que seria compatível com a realidade da profissão, o que demanda um esforço institucional contínuo e consciente, para que essa evolução se consolide de forma mais equilibrada.

Acredito muito no valor que a liderança feminina agrega aos grandes escritórios. As mulheres costumam trazer um olhar amplo, uma capacidade de integrar diferentes perspectivas e uma sensibilidade especial para o impacto das decisões nas pessoas e no todo. Essa combinação de visão estratégica, empatia e execução é cada vez mais necessária em ambientes complexos e altamente exigentes como o nosso.

Quais têm sido suas prioridades estratégicas como managing partner do Veirano diante dos desafios atuais do mercado jurídico?

Nossas prioridades estratégicas têm estado

muito ligadas à capacidade do escritório de se adaptar, com consistência, a um ambiente em constante transformação. A velocidade das mudanças – impulsionadas por avanços tecnológicos, pelo contexto geopolítico e econômico e por novas expectativas dos clientes – exige uma atuação cada vez mais estratégica, colaborativa e integrada.

Nesse contexto, a inteligência artificial é um tema central. Temos encarado a tecnologia como uma aliada importante para ganho de eficiência, organização de informações e apoio à tomada de decisões. Ao mesmo tempo, temos muita clareza de que, nos trabalhos complexos e estratégicos, a tecnologia não substitui o advogado. O pensamento crítico, a técnica e o julgamento jurídico, a leitura do contexto e a capacidade de conectar diferentes variáveis continuam sendo essencialmente humanos - e são justamente esses elementos que mais agregam valor aos nossos clientes.

Veirano Advogados é um escritório brasileiro full-service fundado em 1972, reconhecido pela atuação estratégica em operações complexas, consultoria jurídica de alta especialização e disputas relevantes. Com equipe multidisciplinar e presença no Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Brasília e Belo Horizonte, o escritório assessora empresas nacionais e multinacionais de diversos setores da economia, oferecendo soluções jurídicas alinhadas aos objetivos de negócio de seus clientes.

Com forte atuação internacional, o Veirano representa clientes no Brasil e no exterior por meio de uma consolidada rede de escritórios parceiros e alianças globais. O escritório é consistentemente reconhecido pelos principais diretórios jurídicos internacionais, como Chambers, Legal 500 e Latin Lawyer, refletindo seu compromisso com excelência técnica, visão estratégica e resultados.

«Liderar também significa reconhecer que você merece ocupar espaços e ter a coragem de fazê-lo, mesmo diante de eventuais dúvidas»

Outra prioridade fundamental é o cuidado com as pessoas. A saúde mental e o bem-estar das equipes tornaram-se temas estratégicos, especialmente em um mercado naturalmente exigente como o nosso. Acreditamos que ambientes saudáveis, colaborativos e diversos são indispensáveis para a sustentabilidade do escritório e para a qualidade do trabalho entregue.

Também temos investido fortemente em um modelo de atendimento cada vez mais próximo e estratégico, que vá além da resposta técnica e esteja conectado ao negócio do cliente, ao seu setor e ao cenário econômico mais amplo. Em um ambiente global instável, a colaboração - tanto interna, entre áreas e equipes, quanto externa, com clientes e parceiros - é essencial para antecipar riscos, construir soluções e gerar valor real.

Em síntese, nossas prioridades têm sido equilibrar inovação, colaboração, cuidado com as pessoas e excelência técnica, garantindo que o Veirano continue preparado para atuar de forma relevante, estratégica e sustentável em um mercado cada vez mais complexo.

Que iniciativas o escritório tem adotado para promover diversidade, equidade e bem-estar? O Veirano tem avançado de forma consistente na agenda de diversidade, equidade e bem-estar. Somos signatários do Movimento Elas Lideram 2030, reforçando nosso compromisso de alcançar

30% de mulheres na alta liderança. Para apoiar essa jornada, estruturamos um programa interno de mentoria feminina, voltado ao desenvolvimento de futuras líderes do escritório.

Promovemos, ainda, iniciativas contínuas de letramento e conscientização em diferentes frentes de inclusão e diversidade, ampliando a cultura organizacional e fortalecendo um ambiente mais plural.

No eixo de bem-estar, o Programa Veirano Wellness reúne ações estruturadas para promoção da saúde física e mental, incluindo treinamentos específicos para lideranças sobre saúde mental e gestão de equipes; palestras abertas a todos os colaboradores sobre temas como compulsões alimentares, saúde financeira e temas essenciais de autocuidado, como sono, ansiedade, atividade física e alimentação saudável; e incentivamos a prática esportiva, com o patrocínio da Copa CAC 2024 e o apoio a corridas de rua.

Essas e outras ações integram o nosso Relatório de Sustentabilidade, elaborado conforme os GRI Standards e publicado nos últimos dois anos, reforçando a transparência e a solidez da nossa estratégia ESG.

Que mulheres mais te inspiraram ao longo da sua trajetória e que conselhos você daria para jovens advogadas que buscam liderança?

Ao longo da minha trajetória, fui inspirada por muitas mulheres, em diferentes momentos e contextos. Mulheres da minha família, que desde cedo me ensinaram sobre força, responsabilidade e dedicação; advogadas com quem tive a oportunidade de trabalhar em operações complexas de M&A, e que sempre demonstraram excelência técnica, segurança e visão estratégica; minhas sócias, que me inspiram diariamente pela forma como lideram, colaboram e enfrentam desafios; e também as mulheres da minha equipe, que, no dia a dia, demonstram talento, comprometimento, resiliência e uma enorme capacidade de crescer e se reinventar. Todas elas, de maneiras diferentes, contribuíram para moldar a pessoa, profissional e a líder que sou hoje.

Às jovens advogadas, meu principal conselho é que

confiem mais em seu próprio trabalho. É comum ver profissionais extremamente competentes sendo excessivamente autocríticas, questionando suas entregas e relativizando suas conquistas.

Dedicação, preparo e consistência constroem carreiras sólidas ao longo do tempo. Aprender, ouvir e evoluir são ações fundamentais, mas sem abrir mão da autoconfiança.

Liderar também significa reconhecer que você merece ocupar espaços e ter a coragem de fazê-lo, mesmo diante de eventuais dúvidas.

Há algum momento ou história na sua carreira em que você sentiu que quebrou uma barreira importante?

A quebra de barreiras, para mim, foi mais um processo do que um momento isolado. Ainda assim, assumir a liderança do Veirano como a primeira mulher nesse papel foi um marco importante, tanto no plano pessoal quanto institucional.

Mais do que o cargo, representou a superação de uma barreira simbólica: a confirmação de que trajetórias construídas com consistência, colaboração e visão de longo prazo podem levar mulheres aos espaços mais altos de decisão. Também trouxe a responsabilidade de abrir caminhos e ampliar referências. Para mim, “quebrar uma barreira” é exatamente isso - ocupar um espaço com consciência e ajudar a torná-lo mais acessível para quem vem depois, multiplicando os resultados.

Como você equilibra os compromissos profissionais com a vida pessoal e interesses fora do Direito?

Apreendi ao longo do tempo que equilíbrio não é um ponto de chegada, mas um exercício diário e constante. Para mim, a vida pessoal é sempre o centro - a família é a base a partir da qual todo o resto se organiza. O trabalho ocupa um espaço importante e exigente, mas precisa se ajustar a essa centralidade para que seja sustentável ao longo do tempo.

O que procuro é estar inteira em cada papel que exerço. Quando estou trabalhando, me entrego com foco, responsabilidade e presença real.

Quando estou fora do trabalho, faço um esforço consciente para desacelerar, me reconectar comigo mesma, com as pessoas que amo e com aquilo que me faz bem. Nem sempre é simples, e muitas vezes exige escolhas e ajustes, mas esse cuidado é fundamental para manter energia, clareza emocional e propósito.

Acredito profundamente que cuidar da vida pessoal não é algo separado da liderança ou da carreira. Pelo contrário: é o que sustenta decisões mais conscientes, relações mais humanas e uma atuação profissional mais equilibrada e consistente ao longo do tempo.

Se pudesse conversar com a Paula do início da carreira, que conselhos daria a ela e às mulheres que estão começando agora?

Eu diria para confiar em si mesma e no trabalho que estava sendo construído. No início da carreira, muitas vezes somos excessivamente autocríticas e colocamos em dúvida entregas que já são sólidas. Com o tempo, aprendi que dedicação, preparo e consistência constroem trajetórias fortes - mesmo quando ainda existem inseguranças no caminho.


Também diria para ter paciência com o próprio tempo. A carreira jurídica é uma construção de longo prazo, feita de escolhas, ajustes e aprendizados contínuos. Nem tudo precisa acontecer rápido, e nem sempre o caminho será linear. O mais importante é seguir em frente com propósito, curiosidade e abertura para aprender.

Às mulheres que estão começando agora, deixo a mesma mensagem: confiem no valor do trabalho que vocês realizam e não esperem se sentir completamente prontas para avançar. Liderança se constrói ao longo do percurso. Quando acreditamos em nós mesmas e seguimos com consistência, não apenas transformamos nossas próprias trajetórias, mas também abrimos espaço para que outras pessoas façam o mesmo.

Que legado você espera deixar e como imagina o cenário da presença feminina nas lideranças daqui a dez anos?

O legado que espero deixar está associado ao fortalecimento institucional e à construção

de uma cultura orientada por excelência, ética, colaboração e visão de longo prazo. Mais do que resultados individuais, trata-se de consolidar estruturas, práticas e valores que garantam a perenidade da instituição e a formação contínua de lideranças.

Nesse ambiente, a presença feminina nas posições de liderança tende a ser uma consequência natural. Daqui a dez anos, imagino organizações mais maduras, em que mulheres naturalmente ocupem espaços de decisão de forma plural, consistente e integrada, contribuindo para processos decisórios mais equilibrados, inovadores e alinhados às demandas do mercado e da sociedade. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



PAULA SURERUS



A nova lógica do aconselhamento tributário

Escritórios de advocacia reorganizam práticas, aprofundam especializações e ampliam o foco em aconselhamento estratégico

por amanda medeiros

A área tributária foi a que registrou o maior número de contratações e promoções no mercado jurídico brasileiro ao longo do último ano, conforme registros em nosso site — um movimento que reflete não apenas a tradicional complexidade do sistema tributário nacional, mas também o novo cenário inaugurado pela reforma da tributação do consumo e pelas discussões em torno da tributação da renda. Em meio à transição para um novo modelo fiscal e ao aumento da sofisticação dos departamentos jurídicos corporativos, escritórios de advocacia vêm revisando estruturas, aprofundando especializações e ampliando o escopo do aconselhamento oferecido aos clientes.

As transformações recentes no ambiente tributário brasileiro vêm alterando não apenas o tipo de demanda apresentada pelas empresas, mas também a forma como os escritórios estruturam suas práticas e equipes. Nesse contexto, cresce a expectativa por um aconselhamento mais estratégico, capaz de integrar análise jurídica, impactos financeiros e entendimento do negócio. Para os departamentos jurídicos corporativos, a complexidade do sistema e a transição para um novo modelo tributário ampliam a necessidade de planejamento e antecipação de cenários



ROBERTA LANDI

Segundo **Roberta Landi**, diretora tributária da Ambev, a área jurídica precisa atuar cada vez mais próxima da estratégia empresarial. “Em um ambiente complexo e em constante transformação, como o tributário, a área precisa atuar de forma ainda mais integrada à estratégia de negócio. Na Ambev, isso se traduz na antecipação de cenários, na análise de impactos financeiros e no suporte qualificado às decisões operacionais, sempre com foco em segurança jurídica”, afirma.

Nesse cenário, o papel dos escritórios externos também se amplia. Além da excelência técnica, as empresas esperam uma atuação mais conectada ao contexto empresarial. Para Landi, os parceiros que efetivamente agregam valor são aqueles capazes de traduzir a complexidade tributária em orientações práticas. “O diferencial está na capacidade de compreender o contexto de negócio e traduzir a complexidade tributária em direcionamentos claros, consistentes e aplicáveis”, diz. Segundo ela, uma atuação preventiva — com identificação de riscos e antecipação de cenários de instabilidade regulatória — contribui para decisões “mais seguras, sustentáveis e alinhadas à estratégia de longo prazo do negócio”.

REORGANIZAÇÃO INTERNA DOS ESCRITÓRIOS

Do lado das bancas, a perspectiva é semelhante: as mudanças estruturais no sistema tributário exigem reorganização interna e acompanhamento constante da evolução legislativa e jurisprudencial.



ANTONIO AMENDOLA

Antonio Amendola, sócio do Dias Carneiro Advogados, comenta que as recentes transformações eram esperadas diante da complexidade histórica do sistema brasileiro. Segundo ele, o escritório já mantinha uma estrutura voltada ao acompanhamento contínuo das mudanças normativas, mas a reforma tributária intensificou esse movimento. “Dada a importância dessas mudanças, organizamos grupos de estudos internos, cujo trabalho inclusive resultou na publicação de artigos e realização de palestras”, afirma. Além disso, alguns profissionais da equipe participaram diretamente das discussões legislativas relacionadas à Emenda Constitucional 132 e às leis complementares da reforma, bem como de debates sobre a tributação de offshores. Na prática, essa transformação também ampliou o escopo do aconselhamento oferecido aos clientes. “O aconselhamento passou a incluir não só a legislação tributária aplicável hoje, como também aquela que se tornará aplicável nos próximos anos, em razão da transição da reforma tributária do consumo”, explica.

DO PARECER JURÍDICO À DECISÃO DE NEGÓCIO

Outro movimento observado no mercado é a crescente expectativa de que os escritórios atuem como parceiros estratégicos das empresas, oferecendo análises que ultrapassem a interpretação estritamente jurídica das normas.



DOUGLAS MOTA

Douglas Mota, sócio da área tributária e membro da diretoria executiva do Demarest, lembra que a reforma tributária impacta não apenas a forma de recolhimento de tributos, mas também a estrutura operacional das empresas. “A reforma tributária, somada às mudanças de tributação na renda, altera não só a forma de pagar tributo, mas também toda a estrutura societária, logística e contratual, seja com clientes ou fornecedores”, afirma.

Nesse contexto, o papel do escritório passa a envolver projeções e análises mais amplas. “Espera-se muito mais do que conhecimento da norma. É preciso projetar cenários, quantificar efeitos, traduzir risco em linguagem financeira e propor alternativas que possam ser implementadas”, diz.

Para Mota, o cliente corporativo busca respostas integradas, que conectem planejamento, consultoria e contencioso. “O que diferencia o escritório no mercado é conectar o tributo à estratégia do negócio”, afirma. “Nosso papel é formular as perguntas certas, quantificar riscos e impactos em preço, margem e cadeia, além de apresentar alternativas com prós e contras, cronograma e viabilidade.”

ESPECIALIZAÇÃO E APROFUNDAMENTO TÉCNICO



BRUNO FAJERSZTAJN

Em alguns casos, as mudanças reforçam estratégias já consolidadas de especialização. É o que aponta **Bruno Fajersztajn**, CEO do Mariz de Oliveira e Siqueira Campos Advogados, escritório tradicionalmente focado na área tributária.

Ele confirma que a reforma não alterou a estratégia da banca, mas ampliou a relevância do trabalho desenvolvido. “Queremos ser um porto seguro àqueles que precisam tomar decisões estratégicas com impactos tributários”, afirma. Nesse contexto, a produção de conhecimento ganhou ainda mais destaque. “O que temos feito com mais frequência é a produção de trabalhos doutrinários e informativos destinados ao público em geral”, explica. O escritório preparou materiais extensos sobre as reformas na tributação do consumo e da renda, disponibilizados publicamente em seus canais institucionais.

Ao mesmo tempo, Fajersztajn observa uma demanda crescente por análises mais aprofundadas e personalizadas. “Buscamos oferecer serviços jurídicos especializados, com análises aprofundadas e personalizadas. Essa parece ser uma demanda em constante crescimento, justamente em função do amadurecimento do perfil dos clientes.”

TECNOLOGIA E VISÃO MULTIDISCIPLINAR



RAFAEL XAVIER VIANELLO

Outra dimensão da adaptação dos escritórios envolve a incorporação de tecnologia e abordagens multidisciplinares para lidar com temas tributários cada vez mais complexos.

De acordo com **Rafael Xavier Vianello**, head da área tributária do Pinheiro Guimarães, o mercado passou a valorizar consultores capazes de ir além da análise teórica e atuar como parceiros efetivos do negócio. “O mercado percebeu a importância de consultores que rompam a barreira estritamente teórica e atuem como verdadeiros parceiros do negócio”, pontua. Sendo assim, o escritório passou a oferecer análises mais abrangentes do modelo de negócio dos clientes e a intensificar investimentos em tecnologia. “Profundidade técnica, conhecimento do negócio e agilidade são características fundamentais. Por isso intensificamos investimentos em ferramentas de inteligência artificial para garantir maior celeridade na análise de cenários.”

A tecnologia, segundo ele, funciona como suporte para análises mais complexas, sem substituir o julgamento profissional. “Utilizamos tecnologia e IA como apoio à execução dos trabalhos e avaliação de cenários, oferecendo soluções completamente personalizadas”, afirma.

UM CLIENTE MAIS SOFISTICADO

Fica nítido que, para os entrevistados, todas essas transformações estão diretamente ligadas ao amadurecimento dos departamentos jurídicos corporativos, que passaram a demandar respostas mais estratégicas e orientadas à tomada de decisão. Nesse novo ambiente, os escritórios precisam ir além da análise jurídica tradicional e apresentar soluções que considerem impactos financeiros, operacionais e de governança.

Como resume Douglas Mota, “não basta interpretar normas e apontar riscos. É preciso quantificar impactos, entender o negócio e apresentar alternativas viáveis.”

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LEGALCOMMUNITYWEEK

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



CHIOMENTI

Ashurst

CLEARY GOTTLIB

GIANNI &
ORIGONI

GPBL



MAISTO E ASSOCIATI

PAVIA - ANSALDO
STUDIO LEGALE



Trevisan & Cuonzo

Sella
Investment Banking

VITALE

www.legalcommunityweek.com



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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
18:30	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 INFO
From 20:15	Terrace Party		CastaldiPartners Via Savona, 19/A INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	Breakfast on finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Crisis, Transformation and Unpopular Decisions: The Real Job of the Managing Partner Today		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:00	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	Run the Law		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 INFO
09:00 11:00	Roundtable: From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
09:15 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Geopolitics & Security		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Does Growing in Size Really Mean Creating Value?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:15 23:00	Corporate Awards		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 INFO

THURSDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN		
09:00 13:00	Conference: Tax	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Pharma	 HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Fashion & Luxury	 Baker McKenzie.	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
19:00	Rock the Law	 ROCK THE LAW	Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16	REGISTER

OPENING CONFERENCE

ELITE LEGAL SYMPOSIUM:
(SHAPING) THE FUTURE
OF THE LEGAL MARKET
(IN ITALY AND WORLDWIDE)

08/06/2026
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

REGISTER
HERE 

PROGRAM*

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A
- 9:15 **Opening speech: where is the international legal market heading?**
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 9:30 **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**
Eliana Catalano, Managing Partner, BonelliErede
Bruno Gattai, Managing Partner, PedersoliGattai
Francesco Gatti, Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Filippo Modulo, Managing Partner, Chiomenti
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, Legance
Giuseppe Velluto, Co-Managing Partner, Gianni & Origoni
- 10:45 **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**
Roberto Bonsignore, Partner, Cleary Gottlieb
Patrizio Messina, Managing Partner, Hogan Lovells Italy
Laura Orlando, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, Herbert Smith Freehills Kramer
Paolo Sersale, Managing Partner, Clifford Chance Italy
- 11:30 Coffee Break
- 12:00 **ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**
Leonardo Graffi, Office Executive Partner, White & Case Italy
Michele Milanese, Managing Partner, Ashurst Italy
Paolo Nastasi, Managing Partner, A&O Shearman Italy
Ermelinda Spinelli, Managing Partner (Italy), Freshfields LLP
- 13:00 Lunch
- 14:00 **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**
Daniele Caneva, Law Leader - IP Department Leader, EY
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, Deloitte Legal Italy
Barbara Pontecorvo, CEO, PwC Legal STA
Giovanni Stefanin, Managing Partner, BDO Law Sta
- 15:15 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: international networks, clients, and growth strategies**
- 16:00 Coffee Break
- 16:30 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: when it all began**
Luca Arnaboldi, Managing Partner, Carnelutti Law Firm
Enrico Castaldi, Chairman, CastaldiPartners
Giovanni Lega, Founding Partner, LCA Studio Legale | Honorary Chairman, ASLA
Franco Toffoletto, Managing Partner, Toffoletto De Luca Tamajo
- 17:45 **Closing remarks**
- 18:00 Light Cocktail

GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026
From 18.30



Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:
GC CHAMPIONS LIST 2026
by [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it)

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL. FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Week is supported by





BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

> REGISTER NOW

GIANNI & ORIGONI
PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by






ROUNDTABLE

09/06/2026
09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

LAW FIRMS AND TECHNOLOGY: DOES IT MAKE SENSE TO BUILD IN-HOUSE SOLUTIONS

09/06/2026 - 09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by





09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

POST-DEAL INTEGRATION IN M&A: NAVIGATING FINANCIAL, OPERATIONAL AND GOVERNANCE CHALLENGES

09/06/2026 - 11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Baker
McKenzie.



Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026
from 19:00

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

10 JUNE 2026

6KM (NON-COMPETITIVE)



REGISTER NOW WITH ENDU

PARTICIPATION: €10

The fee includes: participation to the run, use of the changing room, gadget, breakfast.

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am use of the changing room and breakfast

Organized by



Partner




For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



10/06/2026
09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FROM COVENANTS TO CONTROL: PRIVATE DEBT AND OPPORTUNISTIC FUNDS IN RESTRUCTURING AND DISTRESSED NEGOTIATIONS

10/06/2026 - 09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by






CONFERENCE

10/06/2026
09:15 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

SAVE THE DATE

REGISTER
HERE 

WHEN GOOD LAWYERS NEGOTIATE BAD DEALS: WHAT REALLY DRIVES SUCCESS (AND FAILURE) AT THE TABLE

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

VITALE

With scientific contributions from
SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

ROUNDTABLE

10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

REGISTER
HERE 

GEOPOLITICS & SECURITY

SPEAKERS*:

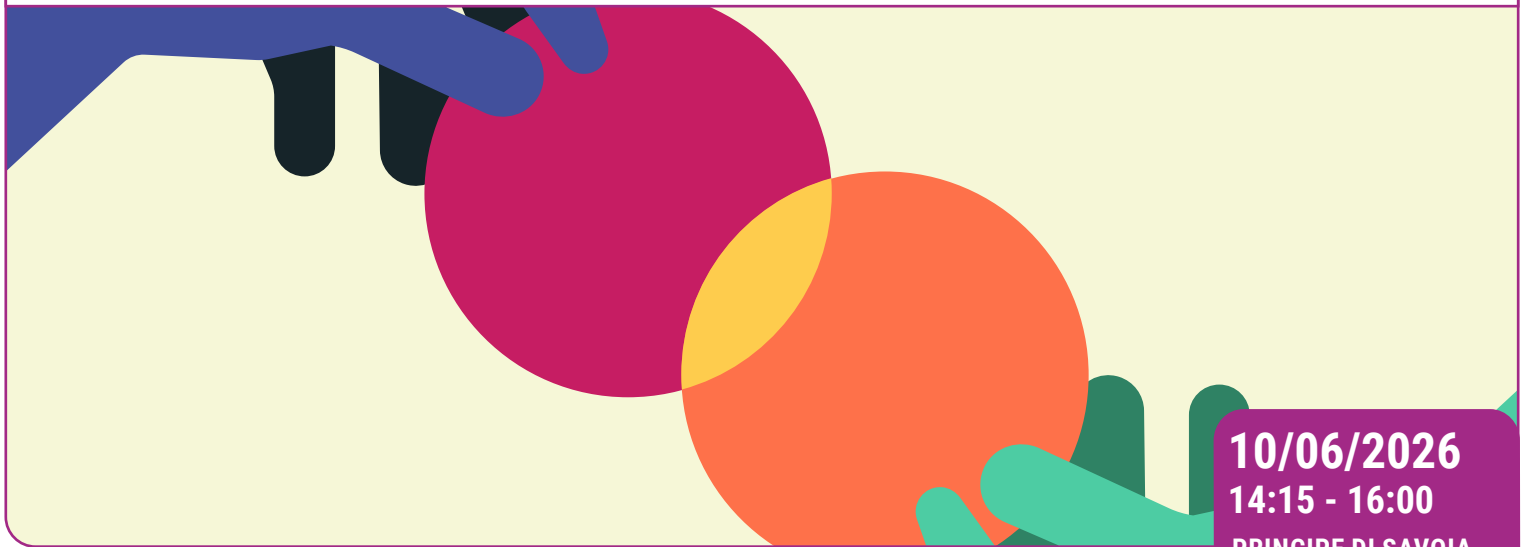
Carlo Altomonte, Associate Dean & PNRR Lab Director, *SDA Bocconi*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Former, G20 Sherpa and OECD Director

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by





10/06/2026
14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

10/06/2026 - 14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by





LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

12th edition

10.06.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER


PADIGLIONE VISCONTI
Via Tortona, 58 | Milan





11/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

FASHION & LUXURY

11/06/2026 - 16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



#rockthelaw
#legalcommunityweek

**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

11.06.26
from **19.00**

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com · +39 02 36727659

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



CHIOMENTI



CLEARY GOTTLIB



MAISTO E ASSOCIATI

PAVIA - ANSALDO
STUDIO LEGALE



Trevisan & Cuonzo



VITALE

www.legalcommunityweek.com



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



MANUEL ALONSO, ROSSANA D'ONZA, JOSÉ MARÍA MÉNDEZ Y PAMELA MAFUZ

A “direção” legal de grandes produções de cinema e televisão

Estruturas corporativas, incentivos, financiamento, direitos e mobilidade de talentos: o que acontece por trás das câmeras. A Iberian Lawyer conversa com a equipe de mídia da Baker McKenzie na Espanha

por *ilaria iaquinta*

“Luz, câmera e ação!” é a fórmula que abre cada tomada de um set. Mas quem pensa que uma grande produção de cinema ou série de TV é apenas estúdio e elenco está enganado: também é um projeto industrial. Uma estrutura corporativa é elaborada, contratos e viagens de profissionais de diferentes países são planejados, regras fiscais e requisitos para acesso a incentivos são alinhados e, frequentemente, a documentação internacional de financiamento é “traduzida” para a realidade jurídica local. É nesse espaço — entre desenvolvimento, produção, financiamento e distribuição — que o trabalho da equipe de mídia da Baker McKenzie na Espanha está ativo, ativo há 25 anos sob a liderança do sócio José María Méndez. Durante esse tempo, participou de produções como Clash of the Titans e apoiou filmagens na Espanha para títulos globais como Game of Thrones. Mais recentemente, esteve envolvido em produções como The Walking Dead: Daryl Dixon e Asteroid City. A abordagem, explica Méndez à Iberian Lawyer, “é focada no setor e multidisciplinar, com a ideia de funcionar como um ponto único para o cliente”. Na



JOSÉ MARÍA MÉNDEZ



ROSSANNA D'ONZA

prática, a equipe de Mídia inclui o sócio fiscal Manuel Alonso, a sócia de bancos e finanças Rossanna D'Onza e a consultora trabalhista e de imigração Pamela Mafuz. O núcleo é composto por cerca de uma dúzia de advogados e, quando uma questão exige, recorre à rede internacional do escritório para questões transfronteiriças. O objetivo, nas palavras de Méndez, é “tentar falar a mesma língua que o cliente” e garantir que o cliente “perca o mínimo de tempo possível”, algo crucial em uma indústria onde cada dia de filmagem conta..

A INDÚSTRIA AUDIOVISUAL

Segundo Méndez, o apelo da Espanha para uma produção de grande porte vem de uma combinação de custos de produção competitivos, clima e uma variedade de locais — “temos mar, deserto, montanhas, florestas, grandes cidades”, além de “clima maravilhoso”, acrescenta — junto com logística que facilita a movimentação rápida das equipes. A

esse lado visível somado-se outro, menos “cênico”, mas igualmente decisivo: a evolução do arcabouço regulatório. Méndez lembra que, ao longo dos anos, a equipe acompanhou operadores setoriais em diálogo com instituições para promover um quadro mais competitivo alinhado aos padrões internacionais. E o interesse, ele enfatiza, não é meramente percepção. De fato, o relatório mais recente da Comissão de Cinema da Espanha estima que, para cada euro incentivado, o retorno econômico chega a 9 euros. Essa confiança também se reflete nas operações: “A Espanha demonstrou seriedade muito significativa” e é por isso que “temporadas inteiras estão sendo filmadas no país”, o que “implica um senso muito importante de seriedade e segurança jurídica”, acrescenta ele. Quando um grande estúdio estrangeiro decide produzir na Espanha, a primeira questão operacional é qual “veículo” é apropriado para filmar, contratar, pagar e sustentar financeiramente o projeto. A estrutura corporativa e a arquitetura contratual devem atender aos requisitos locais e às expectativas internacionais, incluindo controle dos financiadores e exigências de reporte, explica Méndez. Na prática, isso se traduz em envolvimento



MANUEL ALONSO



PAMELA MAFUZ

de empresas de produção de serviços e fornecedores, estabelecimento de salvaguardas de controle de produção e organização da documentação para minimizar problemas imprevisíveis. O imposto é o outro grande pilar. Alonso explica que a produção deve “estar de acordo com o incentivo fiscal” e observa que a Espanha distingue, na prática, entre esquemas para produções internacionais e para produções espanholas/europeias, dependendo de elementos criativos e técnicos. Em termos regulatórios, a dedução prevista no artigo 36 da Lei do Imposto de Renda Societária (LIS) tem um limite máximo de 20 milhões por produção e, para séries, 10 milhões por episódio. Nas Ilhas Canárias, um modelo específico aumenta percentuais e limites, com referências setoriais em torno de 45%–50% e, em alguns casos, até 54% no primeiro milhão. A nuance, ele destaca, não é “forçar” as regras, mas estruturar de forma sensata; por exemplo, se o projeto tem “DNA europeu”, considere sua classificação como europeia porque “facilita as vendas na Europa”.

FINANCIAMENTO

A dimensão financeira também é central. D’Onza explica que, em grandes produções internacionais, os financiadores participam com padrões e documentação típicos do mercado dos EUA, frequentemente regidos pela lei da Califórnia. O desafio é “pousar” a estrutura de segurança na Espanha, onde o sistema é “muito mais formalista”, diz ela, e dar conforto ao financiador mesmo em cenários de crise (atrasos, estouros ou a necessidade de assumir o controle do projeto). Além disso, a ligação entre incentivos e financiamento é direta: gastos que se qualificam para incentivos costumam ser mais financiáveis porque o pagamento do financiamento depende da obtenção das certificações relevantes, e não do sucesso comercial. Outro ponto crítico é a cadeia de direitos. “Você precisa garantir que todos os direitos necessários para a transferência final para o estúdio sejam adquiridos”, resume Méndez. Na prática, isso exige contratos e consentimentos que cubram materiais pré-existentes — por exemplo, música, arquivos ou marcas registradas — bem como um conjunto documental ordenado para distribuição e segurabilidade, incluindo uma apólice de E&O, quando aplicável. Operacionalmente, a mobilidade internacional de talentos muitas vezes se torna o ponto sem retorno, porque se a equipe não puder entrar, as filmagens não começam. Mafuz explica que, em produções de grande orçamento, profissionais chegam de muitos países e o planejamento deve abranger permissões, regras de residência, presença prévia no espaço Schengen e a escolha entre entrada com passaporte, visto ou outras rotas específicas de setor para a indústria audiovisual.

Ela também observa que, desde novembro de 2021, o arcabouço operacional tornou-se muito mais favorável para artistas e técnicos do setor, reduzindo atritos e prazos. A imigração passou de um quadro pouco adaptado ao setor para uma regulamentação muito favorável e atraente.

UM PASSO ALÉM

Méndez especifica que a dificuldade está em alinhar e provar que “o lado regulatório, o lado fiscal, o lado trabalhista, o lado financeiro vão funcionar”. E ele alerta que a confiabilidade é decisiva: “Em alguns mercados europeus, a experiência recente mostrou que esse alinhamento nem sempre foi alcançado e as expectativas quanto à percepção dos incentivos não foram atendidas.” Na prática, há momentos em que prazos inegociáveis pesam muito, junto com a coordenação de muitos atores e uma interlocução administrativa que nem sempre é específica de setor. Para ir além, a equipe aponta para quatro alavancas claras. Primeiro, reduza o atrito administrativo e aumente a velocidade. Segundo, promover uma maior especialização audiovisual dentro da Administração. Terceiro, revise o design das tampas quando o objetivo é atrair produções de alto orçamento. E, por fim, fortalecer a estabilidade regulatória, especialmente em relação à mobilidade internacional. Sobre esse último ponto, Mafuz resume: “Prefiro uma regra de patente superior”, porque “uma ordem pode ser revogada por outra”. O objetivo final é continuar consolidando a Espanha como um polo audiovisual internacional de referência. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer





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:

ianci.escobar@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

A portrait of a middle-aged man with grey hair and glasses, smiling. He is wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue shirt, and a dark patterned tie. The background is a blurred cityscape with greenery and buildings. The entire image is framed by a thin green border.

Renacer de oportunidades: Lêga y la nueva energía venezolana

El mayor dinamismo del mercado impulsa un aumento en la demanda de asesoría legal en Venezuela.

On the Move



MEXICO

Basham amplía sus prácticas de derecho penal y propiedad intelectual con nuevo socio

La firma con sede en México, Basham, Ringe y Correa, ha anunciado la expansión de sus áreas de Derecho Penal y Propiedad Intelectual con la incorporación de Mario Uribe (en la foto) como socio en su oficina de Ciudad de México.

Mario Uribe es un abogado especializado en defensa penal con experiencia representando a clientes nacionales e internacionales en procesos federales y estatales, asesorando tanto a acusados como a víctimas en casos de alto perfil.

Es reconocido por desarrollar estrategias litigiosas basadas en legislación especializada en áreas como salud, medio ambiente y derecho de propiedad intelectual. Además, asesora a clientes en el diseño e implementación de programas de cumplimiento penal y prevención de lavado de dinero, con enfoque en la gestión y mitigación de riesgos.

Mario ha liderado y supervisado acciones de defensa y protección de propiedad intelectual, incluyendo más de 40 operativos en un solo año, así como la incautación y destrucción de mercancías ilegales valoradas en decenas de millones de dólares. Uno de sus logros clave ha sido fortalecer la persecución de delitos de propiedad intelectual en México, permitiendo a los clientes obtener una compensación justa por los daños sufridos.

Uribe es licenciado en Derecho y cuenta con un Máster en Derecho (LL.M.) con honores por la Universidad Panamericana y actualmente es candidato a doctorado. También es Profesor de Derecho Penal en la misma universidad, donde ha impartido clases desde 2013.

Autor del libro *Derecho penal de la propiedad industrial* (Tirant Lo Blanch, 2022), Mario Uribe participa regularmente como conferencista y moderador en foros nacionales e internacionales sobre derecho penal y derechos humanos.

Antes de unirse a Basham, Mario lideró la práctica de derecho penal en una firma boutique de propiedad intelectual con oficinas en México y España.



CHILE

Magliona Abogados strengthens data protection and digital regulation team

El despacho chileno Magliona Abogados ha anunciado la conformación de un equipo de liderazgo especializado en privacidad, ciberseguridad y regulación digital, anticipándose a los desafíos que plantea la nueva Ley de Protección de Datos Personales y al creciente escrutinio regulatorio en Chile y en toda la región.

El equipo de socios directores estará liderado por Jessica Matus (en la imagen, a la izquierda), junto con Bárbara Reyes (en la imagen, al centro) y Matías Danús (en la imagen, a la derecha), todos ellos con destacadas trayectorias en regulación, privacidad, ciberseguridad, políticas públicas, tecnología y telecomunicaciones.

Su experiencia combinada abarca tanto el sector público como el privado, así como iniciativas de incidencia regulatoria y de políticas públicas a nivel nacional e internacional.

Jessica Matus Arenas, socia directora, cuenta con más de 20 años de experiencia en protección de datos personales y ciberseguridad, con un rol activo en el diseño e implementación de políticas públicas en Chile y América Latina. Ha asesorado a gobiernos, organismos internacionales y empresas; es miembro de la Comisión Asesora Ministerial para la implementación de la Ley de Protección de Datos Personales (2025) y fue reconocida como una de las 100 Leading Women 2024. Es cofundadora de Fundación Datos Protegidos y de Internet Society Chile, y se desempeña como docente en programas universitarios de posgrado. Bárbara Reyes Espinoza, también socia directora, enfoca su práctica en derecho de nuevas tecnologías, privacidad, ciberseguridad, políticas públicas y relaciones gubernamentales. Se incorporó al despacho en 2019 y ha sido reconocida por The Legal 500 Latin America 2026 en TMT (Leading Associate), por Best Lawyers 2026 en Derecho Tecnológico y en Privacidad y Seguridad de la Información. Es colaboradora de las guías especializadas de Chambers and Partners y miembro de la International Association of Privacy Professionals (IAPP).

Matías Danús Gallegos, socio director, cuenta con una amplia experiencia en materias regulatorias, telecomunicaciones, contenidos audiovisuales, derecho del consumidor y libre competencia. Anteriormente se desempeñó como Gerente de Asuntos Regulatorios en VTR Comunicaciones y ha liderado procedimientos complejos ante autoridades sectoriales, organismos reguladores y tribunales especializados. Su experiencia resulta clave para abordar la intersección entre protección de datos, mercados regulados y cumplimiento normativo. Asimismo, es miembro de la IAPP.



CHILE

Cariola refuerza su práctica de Energía con nueva socia

La firma chilena Cariola Díez Pérez-Cotapos anunció la incorporación de Cristina Olavarría (en la foto) como nueva socia a cargo de su práctica de Energía, reforzando el área en un momento clave para la transición energética del país.

Olavarría es abogada de la Pontificia Universidad Católica de Chile y cuenta con un diplomado en Análisis y Planificación Tributaria de la misma casa de estudios, además de diplomas en Mercado de Capitales y en Desarrollo de Proyectos de Recursos Naturales por la Universidad de Chile. Posee una sólida trayectoria en fusiones y adquisiciones (M&A) y en gestión legal corporativa, con especialización en el sector energético y en proyectos de infraestructura.

Recientemente, Cristina Olavarría se desempeñó como Legal Manager en Consorcio Eólico, donde lideró la asesoría legal estratégica en materias regulatorias, contractuales y de cumplimiento para proyectos de energía eólica, hidrógeno verde y otras iniciativas vinculadas a la transición energética en Chile. Años antes, entre 2008 y 2011, formó parte de la práctica de minería del estudio. Su nombramiento marca un hito al convertirse en la primera mujer en liderar el área de Energía en la historia de la firma.



COLOMBIA

Pérez-Llorca nombra a un nuevo socio de Litigios en Colombia

Pérez-Llorca ha nombrado a Felipe Suescún de Roa como nuevo socio en Colombia. Se incorpora a la firma para reforzar la práctica de Litigios y Resolución de Controversias, una de las áreas clave del despacho en el país.

Suescún de Roa cuenta con más de 20 años de experiencia profesional, con una sólida trayectoria en arbitraje nacional e internacional, resolución de disputas y derecho de los negocios.

A lo largo de su carrera, ha participado en arbitrajes complejos en distintas jurisdicciones, sedes y marcos normativos, entre ellos Argentina, Colombia, Francia, México, Nueva York, Suiza y los Principios UNIDROIT, principalmente bajo las reglas de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).

Es ampliamente reconocido en Colombia y en toda América Latina como un referente en su área de práctica por diversos rankings, guías, directorios y publicaciones independientes, como Legal 500, Chambers & Partners, Latin Lawyer y Lexology, entre otros.

Suescún de Roa es abogado y especialista en Derecho Comercial por la Universidad de los Andes, y cuenta además con un LL.M. por Georgetown University. En el ámbito académico, se ha desempeñado como profesor de Obligaciones, Responsabilidad Civil y Derecho de los Negocios en la Universidad de los Andes, así como profesor de Arbitraje y Derecho Societario en programas de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Universidad Nacional de Colombia y la Superintendencia de Sociedades.



IGNACIO MEGGIOLARO

VICTORIA BENGOCHEA

IGNACIO CELORRIO

FEDERICO PALAVECINO

ARGENTINA

Martínez de Hoz & Rueda se expande con dos integraciones estratégicas de equipos

La firma argentina full-service Martínez de Hoz & Rueda (MHR) anunció una expansión significativa mediante la integración de dos destacados equipos legales, una decisión que refuerza sus capacidades corporativas y financieras al tiempo que consolida su posición en los sectores de energía y minería. La firma informó que incorporará a MBP Partners, una práctica boutique ampliamente reconocida por su trabajo en Corporate y M&A, Banca y Finanzas, Fintech, Proyectos de Infraestructura y asuntos Pro Bono. Los socios fundadores Ignacio Meggiolaro (en la imagen izquierda) y Victoria Bengochea (en la imagen centro izquierda) se integrarán a MHR junto con todo su equipo de asociados.

La integración aporta a MHR un grupo conocido por asesorar tanto a empresas locales como internacionales en transacciones complejas, marcos regulatorios y asuntos estratégicos de negocios. Observadores del mercado destacan que MBP Partners ha desarrollado una sólida reputación en la gestión de operaciones transfronterizas de alto valor y estructuras de financiamiento innovadoras, particularmente en sectores emergentes y orientados a la tecnología.

En paralelo, MHR también ha sumado un destacado equipo especializado en derecho minero, encabezado por Ignacio Celorrio (en la imagen centro derecha) y Federico Palavecino (en la imagen derecha). La llegada de estos especialistas marca un paso relevante en la estrategia de crecimiento sectorial de la firma, al formalizar y ampliar sus capacidades en una de las industrias de mayor crecimiento en Argentina.

El equipo es reconocido por su asesoría en concesiones mineras, cumplimiento regulatorio, desarrollo de proyectos y transacciones vinculadas al sector.

Con estas incorporaciones, MHR amplía tanto su número de socios como de asociados, fortaleciendo su plataforma multidisciplinaria en un momento de renovada actividad de inversión en infraestructura, recursos naturales y servicios financieros en Argentina.

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

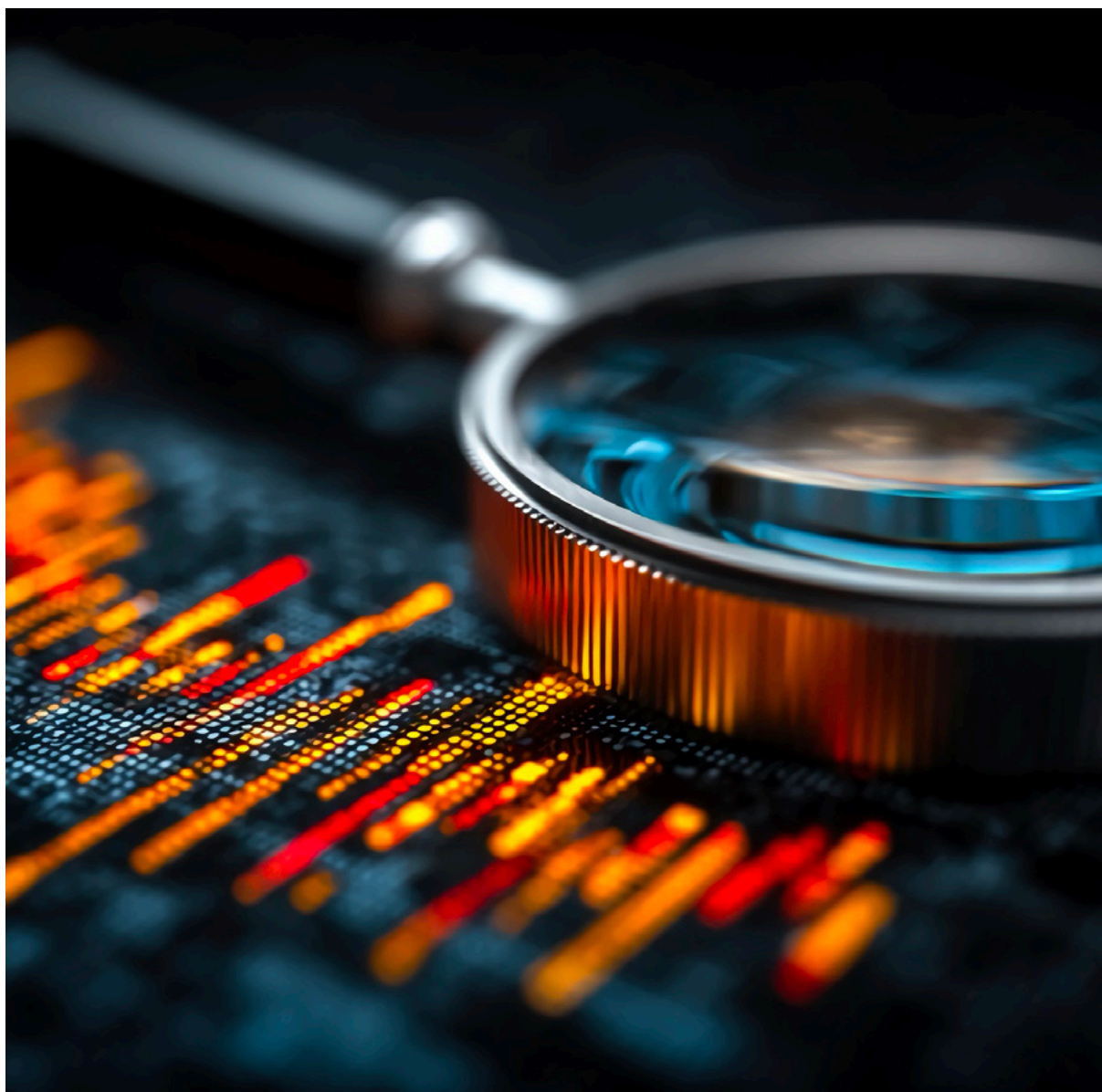


For information: info@lcpublishinggroup.com

On the web

Dinamismo

El mercado legal en América Latina mostró una intensa actividad, especialmente en proyectos vinculados con la producción de energía y el desarrollo de infraestructura y aviación, con énfasis en sectores como el carbón, la generación térmica y el transporte ferroviario. En esta edición, los países que concentraron mayor protagonismo fueron México, Colombia, Chile y Ecuador, donde se registraron algunas de las operaciones y desarrollos legales más relevantes de la región.



MEXICO

Pérez-Llorca México representa a Gentherm en los aspectos de derecho mexicano de la operación de US\$1.000 millones con Modine



Pérez-Llorca México ha asesorado a Gentherm, líder global en tecnologías de gestión térmica y confort neumático, en los aspectos de derecho mexicano de su anunciada combinación de negocios con la división de tecnologías de desempeño de Modine.

En el marco de la transacción, Modine, proveedor global diversificado de tecnologías y soluciones de gestión térmica, escindirá su división de Performance Technologies y la combinará de manera simultánea con Gentherm.

La operación está valuada en aproximadamente US\$1.000 millones. Sobre una base pro forma, se espera que la compañía combinada genere ingresos cercanos a US\$2.600 millones. Se prevé que la transacción cierre en el cuarto trimestre del año calendario 2026, sujeta al cumplimiento de las condiciones de cierre habituales y a las aprobaciones regulatorias correspondientes.

El equipo de Pérez-Llorca México que asesora en la operación está liderado por el socio de M&A Rodrigo Rojas Robleda (en la imagen), junto con el asociado senior Alejandro Ruenes Mata y la asociada María José Sánchez Aldana.

El equipo multidisciplinario también incluye a Mercedes Maldonado Gracia (Corporativo); Enrique Muñoz Guízar y Ana Gabriela Suárez López (Medio Ambiente); Félix Ponce-Nava Cortés y Regina Jordán Álvarez (Comercio Exterior y Aduanas); Alberto Pliego Beguerisse y Lirio Salgado Ramos (Propiedad Intelectual); y Luis Enrique Cervantes Estévez y Vanessa Flores Rojas (Laboral y Seguridad Social). Asimismo, participan varias firmas internacionales asesorando a las partes. Honigman, Lefosse, Haiwen, Latham & Watkins, Lakatos, JSA, AKD, Kim & Chang y Gibson Dunn actúan como asesores en distintas jurisdicciones, siendo Gibson Dunn el asesor de Modine en Estados Unidos. Más información sobre la transacción está disponible en el anuncio de relaciones con inversionistas de Gentherm.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Asesoramiento a líder global en tecnologías de gestión térmica

FIRMA:

Pérez-Llorca México

ABOGADO PRINCIPAL:

Rodrigo Rojas Robleda

VALOR:

US\$ 1 Billion

MEXICO

Cleary Gottlieb representa a FIEMEX en colocación por US\$300 millones



Cleary Gottlieb ha asesorado a Fideicomiso de Inversión en Energía México (FIEMEX), un fideicomiso de propósito específico patrocinado por el Fondo Nacional de Infraestructura de México (FONADIN) y administrado por Mexico Infrastructure Partners (MIP), en su colocación privada de bonos senior garantizados por US\$300 millones, con una tasa de 7,1% y vencimiento en 2039. La transacción se fijó el 30 de enero de 2026 y se liquidó el 5 de febrero de 2026.

Apollo Global Securities actuó como agente exclusivo de estructuración y colocación, así como organizador. Los bonos están garantizados por las plantas de generación eléctrica de FIEMEX, incluidos los bienes inmuebles donde se ubican, el equipo auxiliar y los flujos de efectivo generados por estas. Los documentos de garantía incluyen una estructura de “cascada” para asignar los flujos de efectivo al servicio de la deuda, la constitución de reservas y el financiamiento de gastos operativos y de capital de las plantas de FIEMEX.

MIP es el mayor gestor de fondos de infraestructura y energía en América Latina, con aproximadamente US\$11.000 millones en activos bajo gestión. FIEMEX opera la segunda plataforma de generación de energía más grande de México, después de la empresa estatal Comisión Federal de Electricidad (CFE), con ^{PAOLA LOZANO}dad instalada combinada total de 8,5 GW, lo que representa el 9,5% de participación en el mercado eléctrico mexicano.

El equipo corporativo de Cleary estuvo conformado por el socio Manuel Silva (en la imagen), el asociado Jose Andres de Saro, el abogado internacional Ignacio Matte y el pasante de derecho Jose Eduardo Coronado Castro. El socio Matt Brigham, la asociada Mingyu Tang y el pasante de derecho Seth Stancroff asesoraron en materia fiscal estadounidense. Todos los abogados están radicados en Nueva York.

Cleary también asesoró a FIEMEX en modificaciones a sus documentos financieros senior, incluida la implementación de una solicitud de consentimiento y la coordinación de las aprobaciones intercrediticias requeridas dentro de su compleja estructura de capital.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

OPERACIÓN:

Colocación privada de bonos senior garantizados

FIRMA:

Cleary Gottlieb

ABOGADO PRINCIPALE:

Manuel Silva

VALOR:

US\$300 millones

COLOMBIA

Pérez-Llorca asesora en la venta de una participación en el Puerto Nuevo, puerto carbonero de Colombia.



Pérez-Llorca ha representado a Glencore International y a su filial colombiana CI Prodeco, en calidad de vendedores, en la desinversión de su participación en Sociedad Portuaria Puerto Nuevo, una concesión portuaria para la exportación de carbón en Ciénaga, Magdalena, a favor de Epicurio Enterprises, en el marco de un proceso de compraventa transfronterizo.

Prodeco, propiedad de Glencore International, es un grupo colombiano de minería y logística con un papel clave en las exportaciones de carbón, que opera infraestructuras como Puerto Nuevo, un puerto de servicio público que actúa como salida estratégica para la producción de carbón térmico de Colombia y sus cadenas logísticas asociadas. La operación se cerró el 15 de enero de 2026.

Pérez-Llorca fue contratado como asesor local en Colombia después de que Prodeco decidiera desinvertir su participación en Puerto Nuevo como parte de una estrategia más amplia de optimización de cartera, lo que requirió una venta estructurada a Epicurio Enterprises con un análisis exhaustivo de los términos de la concesión, cuestiones de competencia y aprobaciones regulatorias conforme a la legislación colombiana.

La transacción implicó la desinversión de una concesión portuaria estratégica y de alto valor, fundamental para la cadena de exportación de carbón de Colombia, lo que exigió un análisis detallado de las obligaciones concesionales, los mecanismos de transferencia y las implicaciones fiscales, así como una estrecha coordinación de los requisitos regulatorios colombianos con las consideraciones de la operación en el Reino Unido y Panamá, todo ello gestionado dentro de un proceso de venta cuidadosamente planificado y sujeto a plazos exigentes.

El equipo de Pérez-Llorca estuvo liderado por las socias Natalia García (foto izquierda) y Paola Valderrama (foto derecha), junto con la asociada María Alejandra Gómez. El despacho Posse Herrera Ruiz también participó en la operación, asesorando a Epicurio Enterprises, bajo la dirección de los abogados Jaime Cubillos y Rodrigo Pérez.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Asesoramiento a venta (desinversión) de puerto carbonero en Colombia

FIRMA:

Pérez-Llorca

ABOGADAS PRINCIPALES:

Natalia García, Paola Valderrama

CHILE

Cariola Díez Pérez Cotapos asesora en línea de crédito ferroviaria chilena



Cariola Díez Pérez-Cotapos ha asesorado a Empresa de los Ferrocarriles del Estado (EFE), la empresa ferroviaria estatal chilena, en relación con una línea de crédito a largo plazo no garantizada por US\$700 millones y a 20 años, suscrita con la Corporación Andina de Fomento (CAF), la corporación financiera multilateral andina, y el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la entidad financiera de crédito estatal española, para financiar parcialmente el plan de inversiones de EFE y sus filiales.

Esta línea de financiamiento a largo plazo fue el tercer crédito otorgado por CAF a una empresa estatal chilena en más de 50 años, lo cual se considera un reconocimiento significativo por parte de importantes instituciones financieras multilaterales al

plan de inversiones de EFE y a su contribución social para el desarrollo de la infraestructura ferroviaria chilena.

La República de Chile se incorporó como miembro del tratado público internacional “Convenio Constitutivo de la Corporación Andina de Fomento” en enero de 2023. Asimismo, se trata del primer financiamiento otorgado por ICO, la entidad pública de crédito financiero del Estado español, a una empresa estatal chilena.

El equipo de Cariola Díez Pérez-Cotapos estuvo liderado por el socio Rodrigo Sepúlveda, junto con los asociados senior Cristóbal Morales y Brian Bustos, y el asociado Glen Rybertt.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Banco y Finanzas

OPERACIÓN:

Emisión de bonos de la República de Colombia

FIRMAS:

Cariola Díez Pérez Cotapos

ABOGADOS PRINCIPALES:

Rodrigo Sepúlveda

ECUADOR

Múltiples firmas asesoran en la emisión de bonos senior por US\$600 millones de Avianca



SEBASTIÁN REINA BÁEZ

SEBASTIÁN SAÁ TAMAYO

JAVIER ROBALINO

JOSÉ MARÍA BUSTAMANTE

Varias firmas de abogados actuaron como asesores legales en relación con la emisión de US\$600 millones en bonos senior garantizados al 9,500% con vencimiento en 2031 por parte de Avianca Group, reforzando aún más su trayectoria en transacciones de financiamiento transfronterizo de alto perfil.

A nivel internacional, Avianca Group fue representada por Simpson Thacher & Bartlett. En Ecuador, Spingarn actuó como asesor legal local, con un equipo liderado por los socios Sebastián Saá Tamayo (en la imagen superior derecha) y Sebastián Reina Báez (en la imagen superior izquierda), junto con la directora Lisseth Armijos Romero y los asociados Pablo Aguinaga Trillos, Leslie Galárraga y Melissa Hidalgo Muñoz.

La firma Robalino, también en Ecuador, asesoró a un sindicato de importantes instituciones financieras en la oferta, la cual fue realizada por Avianca MidCo 2 PLC, una subsidiaria de Avianca Group.

Los ingresos netos de la emisión se utilizarán para redimir una parte de los bonos senior garantizados al 9,000% con vencimiento en 2028 del Grupo y para fines corporativos generales, extendiendo así el perfil de vencimiento de su deuda.

El asesoramiento internacional a los compradores iniciales estuvo a cargo de Davis Polk & Wardwell. Avianca Group fue representada internacionalmente por Simpson Thacher & Bartlett, mientras que Walkers Global asesoró en asuntos de derecho de Bermuda y las Islas Caimán.

También participaron en la transacción firmas de abogados en varios países de la región, entre ellas Alfaro, Ferrer & Ramírez en Panamá, Bofill Mir Abogados en Chile, Jones Day en México y Pérez-Llorca en Colombia.

El equipo de Robalino fue liderado por Javier Robalino (en la imagen inferior izquierda), socio director, e incluyó a José María Bustamante (en la imagen inferior derecha), socio del área de banca y financiamiento; Rafael Serrano, of counsel en banca y financiamiento; María José Peñaherrera, asociada senior de propiedad intelectual; y Ernesto Velasco, of counsel especializado en aviación.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

OPERACIÓN:

Emisión de bonos senior de Avianca

FIRMAS:

Múltiples firmas, entre ellas: Spingarn, Robalino, Simpson Thacher y otras

ABOGADO PRINCIPAL:

Sebastián Saá Tamayo, Sebastián Reina Báez, Javier Robalino, José María Bustamante

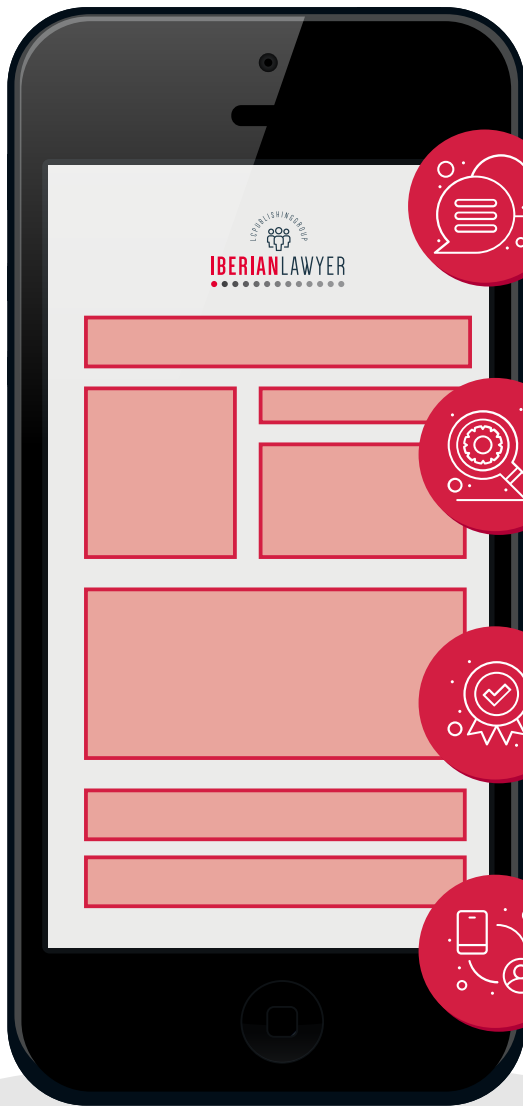
VALOR:

US\$600 millones

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





THE
LATINAMERICANLAWYER

56
MAY
THE LATIN
AMERICAN
LAWYER

3rd EDITION

WOMEN AWARDS

14 May 2026

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

Program

18.30	CHECK-IN
18.45	COCKTAIL
19.15	ROUNDTABLE
20.00	CEREMONY
21.00	DINNER

Follow us on



#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

Renacer de oportunidades: Lêga y la nueva energía venezolana

El mayor dinamismo del mercado impulsa un aumento en la demanda de asesoría legal en Venezuela.

por Ingrid Furtado

La entrevista comenzó con algunos minutos de retraso —no por olvido— sino por la intensa agenda de reuniones que hoy ocupa gran parte del día a día de abogadas y abogados en firmas de derecho de Venezuela.

En un momento de fuerte dinamismo en el mercado, marcado por el renovado interés empresarial y las discusiones sobre el futuro del sector energético del país, las firmas de abogadas venezolanas vuelven a experimentar un aumento en la demanda de asesoría legal.

En medio de este escenario, The Latin American Lawyer tuvo la oportunidad —y el privilegio— de conversar con Luis López-Durán, socio-director de Lêga, para entender cómo una de las mayores firmas de derecho de Venezuela está respondiendo a este nuevo contexto internacional y a la creciente actividad de clientes que exploran oportunidades en el país.

Lêga—con 80 años de historia, servicios que cubren 23 sectores industriales y también oficinas en Caracas y Maracaibo—, abrió sus puertas virtuales para que pudiéramos ver cómo las nuevas demandas están creciendo a un ritmo vertiginoso en Venezuela, momento este que representa tanto un desafío como una oportunidad.

OLA DE INTERÉS TEMPRANO

Según el socio director Luis López-Durán de la destacada firma venezolana, el entorno se ha transformado con rapidez en los últimos meses. Sin embargo, esta evolución, sin duda acelerada por los movimientos geopolíticos que se produjeron a comienzos de año, responde a un proceso que comenzó mucho antes, cuando el país empezó a abrir ciertos espacios para la participación de empresas privadas en su mercado.

“Hace apenas dos o tres años, el gobierno comenzó a abrir ciertos espacios para la participación de empresas privadas con el objetivo de “preparar al país para el mundo”, en un escenario que entonces se percibía favorable. Sin embargo, desde el 3 de enero de 2026 el ritmo de los acontecimientos se ha acelerado mucho”, cuenta Luis López-Durán.

Pero factores geopolíticos recientes o que incluyen la importancia estratégica de los recursos naturales y las relaciones con otros países han añadido nuevas capas de complejidad al panorama energético, añadió.

Ante este contexto, la firma ha reforzado su equipo legal y ha intensificado sus relaciones con despachos locales, internacionales y también consultores de diversas áreas. “Nuestra relación con firmas con vínculos internacionales se ha vuelto más intensa. Desde el 3 de enero la actividad se ha vuelto vertiginosa”, explica el abogado.

La demanda de asesoría legal refleja ese dinamismo. Clientes estadounidenses están evaluando oportunidades de negocio en el país, no solo en petróleo y gas, sino también en sectores como bienes, servicios, farmacéutica y alimentos. Al mismo tiempo, empresas de Latinoamérica muestran un creciente interés. “Colombia está muy interesada, y también vemos empresariado brasileño que quiere entender qué necesita hacer para operar en Venezuela”, señala Luis López-Durán.

Muchos de estos actores se encuentran en una fase exploratoria, evaluando desde la apertura de oficinas hasta la instalación de operaciones productivas.

DE OPACIDAD A TRANSPARENCIA

Para el socio director, el sector energético ilustra claramente la diferencia entre el pasado reciente y la situación actual. Durante años predominó un entorno opaco y altamente centralizado en la administración pública. Hoy, afirma, se observa una mayor apertura y transparencia, así como una visión más moderna orientada a facilitar acuerdos energéticos.

“Venezuela está abajo en competitividad, pero muy arriba en potencial”, resume López-Durán. Las sanciones internacionales, sin embargo, siguen siendo un factor determinante. Aunque el sector energético muestra señales de reactivación, el embargo y las licencias regulatorias continúan condicionando el ritmo de los proyectos y obligan a las firmas legales a trabajar estrecha-

mente con aliados internacionales, especialmente en Estados Unidos.

Para responder a este entorno, la firma ha optado por una estructura sectorial, con socios especializados en industrias distintas. Esta organización permite abordar los riesgos legales y regulatorios desde múltiples ángulos, incluyendo el análisis de contratos firmados antes y después de los cambios regulatorios recientes.

COLLABORACIÓN

Además, el despacho ha fortalecido alianzas con abogados estadounidenses y con consultores técnicos, economistas y especialistas en cumplimiento normativo.

Otro elemento clave es el talento. El cuenta que tras años de crisis, decenas de miles de profesionales vinculados a la industria energética emigraron, creando una diáspora altamente calificada. Hoy, muchos de ellos podrían regresar si se consolida la recuperación del sector. “Hay talento venezolano en todo el mundo. Si se crean las condiciones, muchos profesionales podrían volver”, afirma el socio director.

Para las firmas locales, esto implica no solo atraer a nuevos abogados, sino también coordinar equipos multidisciplinarios capaces de acompañar proyectos complejos.

En este escenario, las alianzas se han convertido en un factor central de competitividad. “Las fir-

«Venezuela es un país que tiene infraestructura; hay apenas que mejorarla. Con las condiciones adecuadas, el potencial está ahí»

Luis López-Durán
sócio-diretor de Lêga

SOBRE

Luis López-Durán se incorporó a Lêga en 1994 y se convirtió en socio en 1999; actualmente es miembro de la junta directiva y socio director de LEÇA. Su práctica combina el derecho corporativo y regulatorio, y además presta asesoría en las áreas de comercio internacional, inversiones y mercado cambiario.

Antes de ingresar al despacho, Luis fue abogado en el Departamento de Privatización del Fondo de Inversiones de Venezuela y asociado en reconocidos bufetes de Venezuela y de Estados Unidos. Con más de 30 años de experiencia, también se ocupa de una amplia gama de asuntos corporativos y de fusiones y adquisiciones (M&A), incluidas operaciones de gran envergadura, en particular en los sectores farmacéutico/ciencias de la vida, tecnología y biotecnología, así como con organizaciones internacionales sin fines de lucro y emprendedores que estructuran sus proyectos en Venezuela.

mas venezolanas mejor posicionadas son aquellas que tienen las mejores alianzas con Estados Unidos”, explica.

Al mismo tiempo, el mercado empieza a atraer a firmas internacionales que evalúan distintas formas de entrar al país, mientras algunos despachos globales ya mantienen presencia o vínculos con Venezuela.

A pesar de la competencia, el socio director considera que el país ofrece un alto potencial de retorno para quienes apuesten por el mercado. En Lêga, la estrategia ha sido mantener un equipo dinámico, abierto a incorporar nuevos talentos y a adaptarse constantemente a los cambios. “Aquí estamos siempre en movimiento. Algunos profesionales se van, pero también llegan otros”.



Más allá de la estrategia empresarial, el despacho ha buscado construir una identidad basada en valores. En 2010, en el marco de un proceso de re-branding anunciado en el Día Internacional de la Mujer, 8 de Marzo, la firma estableció un conjunto de principios centrados en la integridad, el fortalecimiento del tejido empresarial, la tecnología y el progreso. La organización también se propuso mantener un equilibrio de género cercano al 50-50 en su equipo.


EL FUTURO? UN MODELO MULTIDISCIPLINARIO

De cara al futuro, el socio director cree que el trabajo legal en el sector energético será cada vez más multidisciplinario. Las alianzas más prometedoras podrían surgir entre firmas de abogados y consultorías especializadas, no solamente hechas por abogados, formando equipos capaces de integrar asesoría jurídica, análisis económico, ingeniería y gestión de proyectos.

“Es un trabajo dinámico, casi como una ‘aldea’ de profesionales que colaboran para acelerar los procesos”, explica.

Ese modelo podría extenderse a otros sectores estratégicos, como infraestructura, aeropuertos, puertos y agricultura. En su opinión, el país se encuentra ante un momento de redefinición: “Venezuela es un lugar donde todavía hay mucho por hacer”, disse Luis López-Durán, que también planea ver Lêga crecer en Venezuela con nuevas oficinas en ciudades clave del país, además de Caracas y Maracaibo.

El sócio-diretor lo resume con una reflexión sobre el carácter cambiante del país: “Lo que fuimos ya no lo seremos, y lo que somos hoy tampoco será permanente, porque todo seguirá cambiando”.

A pesar de las incertidumbres, considera que existen razones para mantener una visión optimista, especialmente en un país que aún conserva infraestructura básica y abundantes recursos naturales. “Venezuela es un país que tiene infraestructura; hay apenas que mejorarla. Con las condiciones adecuadas, el potencial está ahí”. 

Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*



LUISA ACEDO

Venezuela ante un nuevo punto de inflexión

En medio de acontecimientos decisivos, Venezuela enfrenta un punto de inflexión que redefine su presente y sus perspectivas

por Ingrid Furtado

Luisa Acedo, socia de MENPA – Mendoza, Palacios, Acedo, Borjas, Páez Pumar & Cía., analiza la evolución del mercado legal venezolano y las oportunidades que surgen en el actual contexto legal del país. Hay 14 años como socia en MENPA, uno de los despachos de abogados más prestigiosos y de mayor trayectoria en Venezuela, Luisa Acedo nos cuenta cómo está evolucionando el entorno legal venezolano, los retos y oportunidades actuales y la visión de MENPA para asesorar tanto a clientes nacionales como internacionales en un contexto cambiante. MENPA es un despacho líder de servicios legales en Venezuela, reconocido por asesorar a empresas locales e internacionales, así como a personas, en asuntos de alta complejidad e impacto.

En un contexto de intenso escrutinio legal y regulatorio internacional sobre Venezuela —marcado por las dinámicas entre el gobierno venezolano, la administración de los Estados Unidos y los flujos migratorios—, ¿cómo ha ajustado su firma su enfoque de asesoría en materia de negocios, comercio transfronterizo y servicios legales relacionados con migración, sanciones y nuevas oportunidades de mercado?

Es necesario valorar la magnitud e importancia de los acontecimientos recientes ocurridos en Venezuela. La situación del país al cierre de 2025 era totalmente diferente a la situación actual, en los hechos ocurridos, en las consecuencias que se derivan de ellos, y en las perspectivas que se asoman en el panorama.

Continúa el intenso escrutinio internacional, legal y regulatorio, sobre Venezuela, pero ahora sobre bases diferentes, fundamentadas en una relación completamente distinta con Estados Unidos.

En efecto, vemos el año 2026 como un año de oportunidades de negocios y de integración, no solo con Estados Unidos, sino también con otros países de la región el acercamiento más importante en el corto plazo sea con Colombia, y con actores Internacionales tradicionales en Venezuela, como España e Italia. Desde la primera semana de enero, nuestra firma

ha recibido innumerables consultas sobre dichas oportunidades. Hemos sido contactados y hemos visitado y/o contactado importantes firmas en Estados Unidos, en México, en Colombia y en España.

¿Cuál está siendo el mayor interés en el momento?

El comercio transfronterizo es uno de los aspectos que esta presentando el mayor interés de nuestros clientes y relacionados. MENPA es una firma con proyección internacional, que durante 80 años se ha manejado en las áreas en que la inversión extranjera ha tenido mayor participación. Nuestra firma cuenta con experiencias probadas, muy importantes, en procesos de privatizaciones, grandes financiamientos de proyectos, reestructuraciones, acceso a los mercados de capitales internacionales, etc.

Luisa Acedo es abogada, graduada de la Universidad Católica Andrés Bello con la distinción Summa Cum Laude en 1981 y es socia de MENPA desde 2012. Es autora de varios libros y de numerosos artículos en materia de derecho mercantil y de historia. La obra “La Sociedad Anónima”, escrita en coautoría con Manuel Acedo Mendoza (primera edición en Caracas, 1985; reimpresa en 1991, 1996 y 2000), se ha convertido en libro de texto para las cátedras de Derecho Mercantil de importantes universidades venezolanas y ha sido citada por otros autores y por decisiones judiciales, incluyendo sentencias del Tribunal Supremo de Justicia. Desde 1996 a 2006, fue profesora de Historia Universal Contemporánea en la Universidad Metropolitana de Caracas.



LUISA ACEDO

¿Y cómo está la situación de sanciones internacionales?

El tema de las sanciones internacionales merece una mención especial, porque en MENPA nos hemos mantenido en la avanzada del estudio de esta estructura normativa supranacional, y de su aplicación y relación con la normativa venezolana.

Las nuevas licencias emitidas este año son una demostración de lo indicado arriba, en cuanto a que el gobierno de Estados Unidos se ha convertido en un facilitador de oportunidades, manteniendo una posición de supervisión, al menos en esta primera etapa.

Nuestra firma tiene la experiencia y los conocimientos para asistir a los participantes en las nuevas inversiones, así como en la consolidación de los actores ya establecidos.

¿Las recientes acciones legales y disputas internacionales de alto perfil que involucran a actores venezolanos han modificado el tipo de consultas que los clientes presentan a su firma?

Sí, indudablemente. Como consecuencia de ellas, se ha abierto una nueva etapa para la economía venezolana. La colaboración del gobierno de Venezuela con Estados Unidos en materia comercial, petrolera, gasífera, etc. parece traer como consecuencia inmediata que la Economía venezolana salga del estado de postración a que la fueron llevando los caminos escogidos por las autoridades de ambos países desde hace más de una década.

No se trata solamente del área de energía, sino que las consecuencias han sido significativas en materia bancaria (con la regularización del sistema bancario venezolano, y su reinserción paulatina en la conexión internacional), en perspectivas de inversión en bienes inmuebles, en posibles adquisiciones, etc.

Las consultas que recibimos en la actualidad están relacionadas con esa apertura, con nuevos negocios, con transnacionales que desean establecerse en Venezuela (o reactivar sus actividades en este país), con el régimen de sanciones, y con actores locales con interés en posicionarse para tiempos favorables.

¿Cree usted que otros bufetes de abogados en Venezuela también están atravesando procesos de transformación (en su modelo de negocio, servicios, etc.) como resultado de los recientes movimientos políticos?

Sí, entiendo que algunos otros bufetes de abogados están implementando procesos de transformación.

En nuestro caso, ya tenemos una gran parte del camino andado. Nuestro modelo de negocios y nuestros servicios están perfectamente adecuados a esta nueva etapa. Nos vemos favorecidos porque tenemos gran experiencia en materias claves en este momento: desde el tema de las sanciones internacionales, pasando por los grandes financiamientos de proyectos, acceso a mercados de valores internacionales y llegando a privatizaciones ya concretadas. Estamos posicionados para atender cualquier desarrollo.

¿Los desarrollos internacionales están reconfigurando la demanda de ciertas áreas de práctica, como el cumplimiento de sanciones, la resolución de disputas, la estructuración comercial o la protección de activos?

Nuestra experiencia nos confirma que es necesario tener una visión global de la asistencia legal: Los clientes acuden a nosotros con sus proyectos o sus problemas, en temas específicos, y nuestro apoyo atiende los puntos consultados, pero además considera todos los asuntos legales relacionados, de manera de que el cliente tenga esa asistencia global, que incluye temas que son particularmente relevantes en Venezuela, aunque no sean evidentes para el cliente, especialmente los extranjeros (laborales, fiscales, ambientales, etc.).

Nuevamente resaltamos el tema de las sanciones internacionales, que -en este momento- son claves para cualquier análisis legal de actividades en Venezuela.

También es muy relevante recomendar a los clientes la resolución alternativa de disputas mediante el mecanismo del arbitraje. Desde el punto de vista de negocios, en Venezuela, eso es fundamental.

¿De qué manera considera que los desarrollos del comercio internacional influirán en los servicios legales venezolanos en los próximos 3 a 5 años?

Venezuela tiene una larga historia en el comercio internacional, que en los últimos 100 años se ha centrado en el tema petrolero. La perspectiva de crecimiento sustancial en el área de petróleo y gas, y en las otras áreas de la economía que parecen verse en una posición mucho más favorable, implica el desarrollo natural del comercio internacional. Vemos un avance muy significativo en los próximos años, aunque su intensidad va a depender también del curso de los acontecimientos políticos.

Si las rutas comerciales globales, las contrapartes o los marcos regulatorios continúan evolucionando, ¿qué tan flexible es su firma para adaptar sus prácticas y su oferta de servicios?

Nuestra firma ha demostrado ser esencialmente flexible. Esto se ha probado en los años difíciles, y se sigue demostrando ahora, cuando pareciera que la situación va a mejorar, esperamos que sustancialmente.

¿Ve oportunidades para que los bufetes de abogados venezolanos se repositionen a nivel regional o internacional, a pesar de un entorno legal global complejo?

Según indicamos, MENPA y algunos otros de los bufetes de abogados venezolanos están muy bien calificados en los directorios legales internacionales mencionados arriba. Pero no es solamente en los directorios legales, sino que las grandes firmas de abogados internacionales mantienen estrechas relaciones con esos bufetes importantes venezolanos a nivel global, con lo que se demuestra un buen posicionamiento a nivel regional e internacional. Pensamos que con las nuevas oportunidades de negocios que se están abriendo, eso va a continuar, y otros bufetes también bien calificados.

Vemos el futuro con optimismo, enfocados en las nuevas oportunidades de negocios y en el desarrollo de nuestra firma de abogados para asistir a nuestros clientes y avanzar en la construcción de país. 🇻🇪

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



IBERIANLAWYER
●●●●●●●●●●●●●●●●



FINANCECOMMUNITYES



ENERGY DAY

25th June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

DESPUÉS DEL APAGÓN:

DÓNDE ESTÁ LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y QUÉ HA CAMBIADO PARA EVITAR LA PRÓXIMA CRISIS

09:15 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE

09:45 ● GREETINGS

10:00 ● **ROUNDTABLE I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN:
LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN**

SPEAKER:

Rocio Chacon Carmona, International Legal Counsel, *Cox Energy*

11:15 ● ☕ COFFEE BREAK

11:45 ● **ROUNDTABLE II: FINANCIANDO EL FUTURO:
LA INVERSIÓN EN ENERGÍA LIMPIA Y ENERGÍA NUCLEAR DESPUÉS DEL APAGÓN**

13:00 ● CLOSING REMARKS

13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

Info: anna.palazzo@iberianlegallgroup.com



#IBLEnergyDay

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner



Gold Partners

A&O SHEARMAN



CHIOMENTI

Silver Partner

GPBL



HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

PedersoliGattai

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

www.financecommunityweek.com



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



La fuerza de la representación abriendo caminos

Avances, desafíos y voces que impulsan una mayor representación femenina en el sector legal de América Latina. Seis profesionales del derecho en la región comparten reflexiones y aprendizajes sobre el camino hacia la igualdad de género, en un recorrido que combina historias, datos y miradas sobre el papel cada vez más relevante de las mujeres en el mercado jurídico latino-americano

por Ingrid Furtado

Marzo es el mes en que el mundo celebra el Día Internacional de la Mujer, aunque para muchas de nosotras sigue siendo solo un breve momento del año para reflexionar sobre lo que esta fecha realmente representa. Una mirada más atenta revela que nació gracias a mujeres que lucharon por derechos básicos y que, al mismo tiempo, nos recuerda que esa lucha continúa.

La industria legal, históricamente dominada por hombres, está cambiando gradualmente. ¿Qué hay que celebrar? La representación. Aunque las promociones y los puestos de liderazgo en las firmas de abogados aún no han alcanzado una verdadera paridad 50/50, el impulso está creciendo. El progreso está en marcha y las voces que aparecen en esta edición forman parte de ese importante movimiento.

Un análisis realizado por The Latin American Lawyer sobre 47 movimientos profesionales confirmados a lo largo de 2025 muestra cómo las firmas priorizaron el crecimiento estratégico de prácticas, la consolidación regional y la sucesión de liderazgo.

Al mismo tiempo, la representación de género y la distribución geográfica continuaron evolucionando de manera desigual entre los distintos mercados. Con base en una revisión detallada de los movimientos y artículos publicados por The Latin American Lawyer durante 2025, del total de cambios registrados ese año 31 movimientos ($\approx 62\%$) involucraron a abogados y 16 movimientos ($\approx 32\%$) a abogadas.

Aunque las mujeres representaron casi un tercio de todos los movimientos, con mayor frecuencia fueron promovidas internamente en lugar de ser contratadas de forma lateral, particularmente en áreas corporativas, de cumplimiento y transaccionales, lo que pone de relieve una persistente brecha de género en la contratación lateral de socios.

Alcanzar la igualdad de género no es solo un imperativo moral; también es un camino hacia el crecimiento sistémico, ya que amplifica la diversidad y la capacidad de resolución de problemas dentro de las firmas. Para aquellas organizaciones que aspiran a mantenerse relevantes y competitivas, perseguir activamente la igualdad de género resulta esencial.

Para ponerlo en perspectiva, la actualización de

tendencias 2026 del PNUD, basada en el informe Global Gender Gap 2025 que abarca dos tercios del mundo, concluyó que solo se ha cerrado el 69% de la brecha de género. Si bien este progreso es admirable, al ritmo actual la paridad total no se alcanzaría hasta 2148: dentro de 122 años.

Por eso celebramos, visibilizamos y reconocemos a las mujeres que, contra todo pronóstico, han seguido su propósito y perseguido sus sueños. En esta edición entrevistamos a seis profesionales del derecho de distintos países de América Latina que siguieron adelante a pesar de los desafíos. ¡Pero con certeza hay muchas más!

La maternidad, la sororidad, el apoyo mutuo y el hecho de sostenerse unas a otras les dieron la fuerza necesaria para vencer la inercia y continuar, incluso en medio del miedo.

Una de las lecciones que comparten las profesionales del derecho que aparecen en estas páginas es que nadie aprende realmente del éxito, porque el éxito se construye sobre una base de fracasos. Lo que verdaderamente importa es seguir adelante. Todo aquello que etiquetamos como “fracaso” no es vergüenza: es preparación.

Mantente resiliente. Cree en ti misma. Recupera tu poder en cualquier situación.





LETICIA D. LEAL

PROPÓSITO

A veces, la profesión adecuada está justo frente a nosotras, pero la vida da vueltas para prepararnos para el camino correcto. De Brasil a Estados Unidos, en una transición enorme no solo de país, sino también de idioma y cultura, Leticia Leal tuvo que reinventarse muchas veces.

Hoy Leticia Leal ocupa una posición destacada en el University of Houston Law Center Clinical Programs como clinical supervising attorney, donde guía y acompaña a nuevas generaciones de estudiantes de derecho. Desde ese espacio, apoya y orienta a sus estudiantes para que sigan el camino de la justicia con una mirada más inclusiva y equitativa.

Desde pequeña, siempre soñó con ser abogada, pero durante años creyó que ese sueño era inalcanzable. La vida, el miedo y la falta de confianza la llevaron a dejar de lado esa aspiración y obtener una licenciatura en educación física.

Sin embargo, una influencia decisiva la impulsó a retomar su vocación: su madre. “Ella atravesó situaciones muy difíciles y, aun así, comenzó la facultad de derecho después de los 45 años. Ver su determinación y valentía me hizo entender

que nunca es tarde para perseguir lo que parece imposible”, recuerda.

Así comenzó su camino en la Facultad de Derecho, combinando estudios los fines de semana con un trabajo a tiempo completo durante cinco años. La inversión de tiempo y esfuerzo fue enorme, pero desde el segundo semestre supo que ese era su lugar. “Tomar la decisión de estudiar derecho fue una de las más importantes y transformadoras de mi vida”, afirma.

Hoy, su consejo para los abogados en las primeras etapas de su carrera es claro: creer en la profesión, en uno mismo y en la flexibilidad del derecho. “Comprender cómo los abogados pueden cambiar la vida de las personas ayuda a mantenerse firme en los momentos difíciles. Además, es fundamental confiar en tus capacidades y recordar que el derecho ofrece múltiples caminos; siempre se puede aprender, adaptarse y reinventarse”, explica.

Para ella, el éxito no se mide solo por ganar casos, sino por la manera en que trata a sus clientes.

“Algunos abogados comienzan a descuidar el aspecto humano de la profesión. Cuando priorizas a las personas, el trabajo se vuelve más significativo. Incluso si un caso no tiene un resultado favorable, los clientes siempre recuerdan el respeto y la atención recibida”, asegura.

Como mujer en la profesión, también ha enfrentado desafíos. “Las mujeres suelen ser tratadas de manera diferente por jueces, clientes y abogados contrarios. Al inicio de mi carrera, experimenté irrespeto que no habría ocurrido frente a un hombre. Estas situaciones me enseñaron a establecer límites y a desarrollar fortaleza emocional”, relata.

Lo que la sigue motivando es el impacto real del derecho en la vida de las personas y la inspiración que recibe de la nueva generación de abogados. Trabaja en la Facultad de Derecho de la Universidad de Houston, supervisando una clínica legal donde los estudiantes combinan teoría y práctica real, ofreciendo servicios legales gratuitos a clientes de bajos recursos. “Es como ejercer la abogacía con un ‘colchón de seguridad’”, dice. Además, la constante evolución del derecho, la investigación, la lectura de nueva jurisprudencia y el uso de herramientas como la inteligencia artificial mantienen viva su pasión. Sin olvidar la

importancia del autocuidado, reconoce que equilibrar los roles de madre, esposa, hija, abogada y profesora no siempre es fácil, pero es fundamental para poder dar lo mejor a los demás.

En Perú, encontramos Nathalie Paredes, socia en Miranda & Amado, que cuenta que su interés por el derecho nació en un entorno familiar ligado a la profesión, pero fue en la práctica profesional donde confirmó su vocación.

“Disfruto el trabajo en equipo y el reto de crear soluciones. En el ámbito corporativo encontré la conexión entre análisis legal, estrategia y desarrollo de proyectos”, explica, destacando cómo la profesión le permite unir pensamiento crítico y acción concreta.

Para quienes están comenzando en la abogacía, tiene un consejo claro: no basta con una base técnica sólida. “Prioricen la práctica y la experiencia real. El crecimiento exige tiempo, paciencia y buenos referentes. El propósito se construye con constancia, criterio y aprendizaje continuo”, señala, resaltando la importancia de formarse y aprender en cada paso del camino.

Hoy define el éxito de manera más amplia que la simple acumulación de logros. “El éxito es generar un impacto positivo para clientes, equipos y la firma, ejerciendo un liderazgo coherente, responsable y orientado al desarrollo de las personas”, comenta, mostrando cómo la influencia de



NATHALIE PAREDES

un abogado puede ir mucho más allá de los casos que maneja.

Como mujer en la profesión jurídica, ha enfrentado barreras externas, especialmente con contrapartes. “La preparación constante, la disciplina y la perseverancia han sido claves para avanzar y consolidar mi posición”, reconoce. Según ella, estas cualidades no solo ayudan a superar obstáculos, sino que también fortalecen la capacidad de liderazgo y la confianza profesional. Lo que la sigue motivando es la posibilidad de combinar lo que disfruta con un impacto real. “Me inspira formar equipos diversos y aportar a una práctica más inclusiva, donde el talento crezca con mérito y oportunidades”, afirma, reflejando su visión de un derecho que evoluciona y abraza la diversidad.

Neste camino de perseverança encontramos Paola Larrahondo, socia en Pérez-Llorca Colombia. Su camino en el derecho no estuvo exento de desafíos. Uno de los más importantes fue la falta de confianza en sí misma.

“Con el tiempo entendí la importancia de reconocer mi propio valor y asumir una postura más firme frente a los retos profesionales”, comenta. Para superar los obstáculos, destaca la importancia de conformar equipos basados en la confianza y el respeto mutuo. “Exijo compromiso y rigor, del mismo modo en que los exijo de mí. La disciplina y el trabajo constante han sido herramientas fundamentales para avanzar”, asegura.

La motivación que la llevó a estudiar derecho surgió de una experiencia personal de injusticia que vivió su padre. “Eso me hizo ver el derecho como un medio para promover la justicia”, recuerda. Además, a lo largo de su carrera, se apoyó en referentes profesionales —hombres y mujeres— cuyo ejemplo fortaleció su formación y guió sus decisiones.

A los abogados que recién comienzan en la profesión o que buscan propósito, les ofrece un consejo claro: “Confíen en su criterio y en su trabajo. Cada escrito y cada decisión construyen reputación. También es fundamental buscar experiencias diversas y trabajar con personas y organizaciones de distintos perfiles. La diversidad enriquece el aprendizaje y ayuda a definir una identidad profesional sólida”.

Hoy, define el éxito de manera distinta a la que muchos podrían imaginar. “Para mí, el éxito es tranquilidad. Consiste en actuar con conciencia sobre las decisiones tomadas, mantener la disposición a ajustar el rumbo cuando es necesario y conservar coherencia con mis valores. Poder ejercer la profesión con equilibrio y claridad es un indicador central de éxito”, explica.

Lo que sigue motivándola es la posibilidad de ayudar a personas, empresas y clientes a través del ejercicio del derecho. “Mi motivación está ligada al servicio y a la capacidad de aportar soluciones jurídicas de manera responsable y práctica. Esa vocación impulsa mi trabajo diario”, concluye, reflejando cómo el compromiso con la justicia y el respeto por los demás guían cada paso de su trayectoria profesional.

En cuanto a eso en Ciudad de México, Ana Sofía Ríos Artigas es partner de Chevez Ruiz Zamarripa. Desde muy joven, el derecho formó parte de su vida. Creció escuchando conversaciones sobre servicio público, responsabilidad institucional y



PAOLA LARRAHONDO

ética profesional. La trayectoria de su padre en la Administración Pública y de su abuelo como Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación sembró en ella un profundo respeto por el Derecho como herramienta de transformación social. Más allá de la herencia familiar, “lo que realmente me motivó fue entender que el Derecho no solo interpreta la realidad: la construye. Desde joven comprendí que esta profesión me permitiría incidir impacto y acompañar decisiones estratégicas de alto nivel”, comenta.

A las jóvenes que comienzan su camino en la abogacía les ofrece un consejo claro: “No acepten la falsa dicotomía entre éxito profesional y plenitud personal. La vida tiene etapas, y habrá momentos de máxima intensidad laboral y otros en los que la familia o el desarrollo personal demanden atención. La clave está en gestionar estratégicamente esas etapas, detenerse, evaluar, reorganizar y continuar”.

También destaca la importancia de los mentores y redes de apoyo, especialmente para las mujeres. “Aspirar a liderar no es incompatible con la identidad ni con los proyectos personales. El liderazgo femenino aporta una perspectiva estratégica, empática y colaborativa que las organizaciones necesitan más que nunca”, añade.

Hoy define el éxito como la capacidad de vivir con plenitud cada una de sus facetas. “Cuando asesoro a un cliente, éxito es disfrutar del análisis estratégico y la construcción de argumentos. Como socia, implica contribuir a la visión de largo plazo de la firma y formar nuevas generaciones. Con mi familia, el éxito es estar presente. Y en mi desarrollo personal, es encontrar espacios de reflexión que me permiten regresar con claridad y energía”, explica.

En su trayectoria también ha enfrentado desafíos por ser mujer. “Romper con el estereotipo de que la maternidad o ciertas etapas limitan el desarrollo profesional ha sido fundamental. La resiliencia, la preparación constante y la seguridad en mi capacidad han sido esenciales”, asegura.

Lo que sigue motivándola es el aprendizaje constante y el impacto que puede generar: en clientes, equipos y en las nuevas generaciones de abogadas. “Me inspira el ejemplo que puedo dar a mi hija y a las jóvenes que buscan referentes femeninos en posiciones de liderazgo. Cuando una mujer avanza,



ANA SOFÍA RÍOS ARTIGAS

no avanza sola: amplía el espacio para muchas más. Abrir camino debe ser uno de los motores más fuertes de toda mujer en liderazgo”, concluye.

Para Cristina Olavarría elegir estudiar derecho fue solo el primer paso de un camino que se transformó con el tiempo. “Las razones por las que escogí la carrera no son las mismas que tuve para ejercerla. Originalmente me decanté por derecho porque mis intereses eran claramente humanistas; pero lo que vino después —a medida que avanzaba en la carrera y en el ejercicio profesional— fue otra cosa”, explica la abogada que es socia de Cariola Díez Pérez-Cotapos em Chile. Según ella, el derecho no es solo una profesión, sino una “forma de ser”. “Nunca dejas de ser abogada: piensas y analizas las cosas de una manera única. Te da estructura, te enseña a evaluar riesgos, a relacionarte en distintos planos —equipo, clientes, contrapartes— y te proporciona herramientas para desenvolverte en todo tipo de ámbitos”, comenta.

A los jóvenes abogados y especialmente a las mujeres que buscan propósito en la profesión, les recomienda explorar y acumular experiencias diversas. “Cuando uno comienza la carrera corre el riesgo de especializarse muy pronto. Hay mucha riqueza en probar distintas áreas y formas de ejercer la profesión: servicio público, estudios jurídicos, docencia o trabajo in-house. Cada una de esas instancias perfecciona competencias y te convierte en un profesional más completo”, señala. Hoy, define el éxito de manera clara y cercana. “El éxito va a ser siempre lograr un sano equilibrio entre mi vida profesional y personal. En lo estrictamente profesional, significa hacer cada día aquello que te apasiona y sentir que, al final del día, tu trabajo hizo la diferencia”, asegura. Como mujer en el ámbito jurídico, ha tenido que enfrentar obstáculos específicos. “Creo que el mayor desafío es sentirse culpable por ser mujer. Muchas aceptamos cosas que nuestros pares masculinos no aceptarían; puede ser por cómo fuimos educadas o porque, las que somos madres, sentimos que tenemos que complacer al resto para mantener nuestros puestos y pasar desapercibi-



CRISTINA OLAVARRÍA

das. Personalmente, dejé de disculparme por ser mujer y decidí perseguir lo que quería sin miedos, permitiendo que la calidad y compromiso de mi trabajo hablaran por mí”, afirma.

Lo que la sigue motivando hoy es el desafío y la superación constante. “Me impulsa llevar mis capacidades al límite y ver a dónde me pueden llevar”, concluye, demostrando que su carrera es mucho más que una profesión: es un camino de crecimiento, pasión y liderazgo consciente.

Marlen Estévez, socia y directora del Departamento de Litigación, Arbitraje y Mediación de RocaJunyent, miembro de su Consejo de Administración y responsable de Innovación y del Latam Desk, creció en un hogar donde las conversaciones sobre leyes eran parte del día a día.

Con abuelos, padre y tíos juristas, el Derecho formaba parte de su entorno natural. Pero más allá de la tradición familiar, lo que la motivó fue algo más profundo: la fascinación por los conflictos y la posibilidad de transformarlos.


“Durante un tiempo pensé incluso en ser periodista o actriz; me apasionan las historias y la capacidad de persuadir desde la palabra. Con el tiempo entendí que el Derecho me permitía integrar todo eso: escuchar, comprender y utilizar la ley como herramienta para fortalecer la democracia y servir desde espacios donde las diferencias no destruyen, sino construyen”, explica.

A los jóvenes abogados les ofrece un consejo sencillo pero poderoso: escucharse a sí mismos. “No construyan su carrera en función de lo que otros esperan de ustedes, sino de lo que realmente les mueve. Una de las mayores causas de arrepentimiento es no haber vivido en libertad. Que sueñen en grande —cuesta lo mismo que soñar en pequeño— y trabajen con rigor y ética. La técnica es esencial, pero el propósito es lo que sostiene una carrera larga”, afirma.

Hoy define el éxito de manera muy personal: coherencia. “Es que mi cabeza sea capaz de llevarme donde me pide el corazón. No significa ausencia de miedo, sino aprender a convivir con la incertidumbre. Es poder dormir tranquila cada noche, sabiendo que he actuado con integridad. No es acumulación ni reconocimiento externo; es vivir deliberadamente y sentir que aportó algo

que mejora, aunque sea un poco, la vida de otros”, señala.

En su trayectoria, ha enfrentado desafíos personales, familiares y profesionales, momentos de duda y soledad. “Lo determinante ha sido la constancia, el esfuerzo sostenido y la lealtad a mis principios. También la curiosidad y la capacidad de levantarme cuando algo parecía imposible. Creo que el sufrimiento, bien gestionado, nos hace crecer y nos enseña de qué estamos hechos”, comenta.

Lo que la sigue motivando es servir. “Servir para que los conflictos no destruyan relaciones, sino que las transformen. Me inspira conectar talento joven y contribuir a que más mujeres lideren desde la responsabilidad. Sigo aprendiendo cada día y eso me mantiene viva profesionalmente. Disfruto el camino y las personas con las que lo recorro. La vida no es la meta, es el trayecto”, concluye, mostrando que su pasión por el Derecho va mucho más allá de la ley: es una herramienta para transformar vidas y construir sentido. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



MARLEN ESTÉVEZ SANZ

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





COMPLIANCE EN LA AGENDA DEL DIRECTORIO

¿QUÉ HACER EN SITUACIONES DE CRISIS?

por teresa tovar mena,
World Compliance Association- Perú

Hoy en día, las empresas enfrentan cada vez más regulaciones, así como crecientes expectativas de sus stakeholders que les imponen mayores responsabilidades.

Tras varios años de escándalos y crisis de integridad en el mundo corporativo, el panorama se muestra complejo y retador, con una constante presión sobre las empresas frente a situaciones que hace un tiempo no eran una preocupación. En efecto, una crisis puede conllevar pérdidas económicas para las

empresas, así como daños a su reputación, pudiendo, en los casos más severos, afectar su sostenibilidad.

Este contexto conlleva una mayor exigencia y diligencia en la gestión de las empresas, lo que incluye poner al Compliance en la agenda del Directorio. Quienes desempeñan el rol de directores de una compañía pueden preguntarse qué les corresponde hacer en este campo. ¿Bastará con designar a un Compliance officer (CO) para considerar que están

realizando una gestión adecuada? Por supuesto que esa designación supone que el CO mantendrá informado al Directorio a través de reportes con la periodicidad que establezcan las políticas o cuando lo considere necesario por justificarlo alguna situación particular.

Pero, aun así, ¿hay algo más que se deba hacer? ¿Qué buenas prácticas o recomendaciones pueden seguir los directores para no dejar de enterarse de problemas o supervisar temas relevantes? ¿Qué hacer

en situaciones de crisis, sea por una denuncia – de un whistleblower –, porque una autoridad interviene o, peor aún, porque estalló sin que estuviesen al tanto previamente? Cualquiera de estas situaciones va a requerir realizar una investigación interna para determinar qué dio lugar a los hechos de los que se tuvo conocimiento a través de la denuncia, la intervención de autoridades o el estallido de la crisis.

¿Dicha investigación puede dejarse en manos del CO quien reportaría el resultado al Directorio? La respuesta es: depende del objeto de la investigación y la magnitud de la crisis. Cuanto más graves sean los hechos, más involucrado deberá estar el Directorio en su supervisión. De allí que sea esencial que el Directorio conozca los riesgos de la empresa para prevenir y para tener la sensibilidad de intervenir cuando sea necesario. Salvo en los casos más graves, en general, el CO debiera tomar las decisiones sobre qué investigar y qué no, pero debe ser supervisado por el Directorio o, como ocurre en algunas empresas, por un comité de éste, usualmente, de auditoría y/o de riesgos.

El involucramiento de los directores no solo responde al tone at the top, sino que es una exigencia legal inherente a su posición, porque son ellos quienes tienen a su cargo la gestión de la empresa y como tales tienen un deber de diligencia y lealtad. Este deber implica, entre muchas

otras cosas, que tendrán que ocuparse de que se maneje adecuadamente una situación de crisis y se realice la investigación de manera apropiada.

Además, deberá tomar conocimiento oportuno de los problemas que se presenten para lo cual será necesario tener un procedimiento escrito que establezca en qué casos se deben escalar denuncias o situaciones de crisis al Directorio.

Cuando reciba la información, el Directorio debe saber distinguir aquellos casos que requieren de su atención y aquellos que no.

Si el Directorio (o un comité) debe supervisar una investigación, el equipo a cargo de ella debe reportarle regularmente los avances. El Directorio podrá recomendar ajustes en el alcance u otras correcciones, según el caso.

Este aspecto es crucial pues, cuando no se investiga una denuncia apropiadamente, pueden surgir problemas adicionales como noticias negativas en medios, el aumento de riesgo de litigios y/o un mayor escrutinio de las autoridades.

Culminada la investigación, el equipo investigador debe trazar un plan de remediación o mitigación que debiera ser aprobado por el Directorio, quien supervisará su ejecución y progreso. Además de realizar ajustes al programa de Compliance, podrá requerirse

SOBRE TERESA TOVAR

Teresa Tovar es socia de Echeopar desde 2007, donde lidera las prácticas de Competencia, Compliance y Datos Personales. Es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Máster en Derecho Empresarial por la Universidad de Lima. Teresa es Vicepresidenta del Capítulo Perú de la World Compliance Association.

Se especializa en Corporate Compliance, libre competencia, protección de datos personales, ciberseguridad y tecnologías de la información. Fue reconocida como Entrenadora del año 2021 por Alliance for Integrity. Su trayectoria la ha llevado a ser reconocida internacionalmente como experta en Compliance, datos personales y competencia por publicaciones como Chambers & Partners, Legal 500, Leaders League, entre otras.

tomar acciones frente a autoridades, comunicar a los stakeholders, entre otros.

En conclusión, en una situación de crisis, la participación del Directorio no solo contribuirá con el mejor desarrollo de la investigación, sino que, además, fortalecerá la cultura de cumplimiento de la empresa, demostrando que el Compliance es un aspecto primordial de su gestión.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

Responsabilidad Penal de la Empresa en República Dominicana: Compliance y Contratación Pública

por Babaji Cruz Peñaló - Inlaw Alliance, República Dominicana



La República Dominicana atraviesa un momento decisivo para su historia jurídica. Con la promulgación de la Ley núm. 74-25, que incorpora el nuevo Código Penal, y la Ley núm. 47-25 de Contrataciones Públicas, el país abandona un sistema legal heredado del siglo XIX para dar paso a un modelo de justicia centrado en la prevención y la gestión integral del riesgo. Y esto no es un fenómeno aislado: responde a una exigencia global de transparencia donde la impunidad, pública o corporativa, tiene cada vez menos espacio.

La incorporación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (RPPJ) es quizás el aspecto más transformador de esta reforma. El nuevo Código Penal establece de forma expresa que las personas jurídicas son penalmente responsables de las infracciones cometidas por sus órganos, representantes o subordinados

cuando actúen en su representación, condicionando esa responsabilidad al incumplimiento de los deberes de dirección, control o supervisión. Es decir, la empresa responde cuando falla el control.

Por su parte, la Ley núm. 47-25 refuerza ese estándar al establecer la responsabilidad penal solidaria de las personas jurídicas por delitos cometidos en su interés o provecho, ampliando significativamente el catálogo de infracciones específicas para el ecosistema de contratación pública, desde la falsedad en declaraciones juradas hasta los esquemas de corrupción entre funcionarios y oferentes.

Pero hay un mensaje más profundo que no podemos ignorar. La misma norma que crea esta exposición penal abre una salida técnica: un programa de cumplimiento y prevención real, verificable y medible, capaz de atenuar la sanción o, en supuestos específicos, excluir la responsabilidad cuando se demuestre que el



modelo fue burlado mediante maniobras fraudulentas. Esto cambia completamente el juego. El Compliance deja de ser un documento decorativo para convertirse en un escudo jurídico, pero solo si es genuino.

Y aquí está el reto. Hemos visto de todo en materia de cumplimiento: manuales que adornan estantes, canales de denuncia que nadie conoce, políticas que no resisten un escrutinio serio. Lo que llamamos “paper compliance” o “compliance cosmético”, en nuestro ejercicio como consultores internacionales en la implementación de modelos y sistemas anticorrupción desde Lexi Consultores, no solo es insuficiente, sino que ahora puede ser peligroso, porque genera una falsa sensación de protección ante una exposición

ia sobrevaluación ilegal y el pago irregular de contratos administrativos, con penas que oscilan entre 5 y 20 años de prisión y prescripciones de hasta veinte años.

Lo que necesitamos es pasar del Compliance declarativo al Compliance operativo. Para las empresas que participan o aspiran a participar en el mercado público dominicano, esto implica incorporar un programa de Compliance penal que mínimamente incluya un mapa de riesgos penales en contratación, una función de cumplimiento independiente, procedimientos y controles efectivos, un canal de denuncias robusto con capacidad real de investigación interna, debida diligencia sobre terceros relacionados, y una estrategia permanente de sensibilización y capacitación.

No creo en la corrupción cero mientras el ser humano sea quien la pueda provocar. Pero sí creo, y lo sostengo con convicción, en la construcción colaborativa de una cultura donde la prevención sustituya a la reacción. El proveedor que quiera competir y sostener contratos con el Estado dominicano tiene que entender que la integridad ya no es un valor aspiracional: es un requisito de supervivencia. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE

Abogado administrativista, Babaji Cruz Peñaló, es profesor universitario, investigador, columnista y speaker con cerca de veinte (20) años de experiencia profesional, concentrando su práctica en buen gobierno corporativo, derecho empresarial, administración pública, contratación pública, Compliance, ética, transparencia y derecho administrativo, materias en las que se especializa junto con maestrías en derecho empresarial y en diplomacia. Se desempeña como consultor internacional en Compliance, Antisoborno, Integridad, Contratación Pública y Compliance Penal, promoviendo la implementación y certificación de estándares internacionales.



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 48 | Março - Abril 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