

Entre o Direito e a estratégia  
no sistema financeiro

ECA Digital impõe novo padrão  
de responsabilidade às plataformas

Do banco ao mercado:  
o avanço do crédito privado no Brasil

# Biometano ganha espaço na transição energética brasileira

LATAM SPECIAL

365 días después: cómo la fusión Garrigues-Sánchez  
Devanny está redefiniendo el mercado legal en México



# Editorial

Amanda Medeiros



## O Direito em movimento

Cada nova edição da *The Latin American Lawyer* é um convite para observar, com um pouco mais de calma, os movimentos que vêm moldando o mercado jurídico na região. E, se os últimos meses nos dizem algo, é que o ritmo das transformações segue intenso — tanto nos negócios quanto na própria forma como o Direito se posiciona dentro deles.

Abrimos a edição, como de costume, com a seção *On the Web*, que capta o pulso mais imediato do mercado. Nos últimos dois meses, uma série de transações relevantes evidenciou o dinamismo do ambiente jurídico brasileiro. Aquisições, emissões no mercado de capitais e grandes projetos de infraestrutura mostram o papel central dos escritórios de advocacia na estruturação de operações que movimentam empresas e investidores

Mas o movimento do mercado não se reflete apenas nos negócios. A própria dinâmica dos escritórios também aparece na *On the Web*, com promoções, contratações estratégicas e abertura de novos escritórios — sinais de como as firmas seguem ajustando

suas estruturas e fortalecendo práticas para acompanhar um mercado cada vez mais competitivo.

Essa transformação também aparece de forma clara em nossa entrevista especial com Lucineia Possar, consultora jurídica da presidência do Banco do Brasil. Na conversa, ela reflete sobre a evolução do papel do jurídico dentro das instituições financeiras e sobre como a relação entre bancos, regulação e mercado de capitais tem exigido uma atuação cada vez mais estratégica dos departamentos jurídicos.

A agenda da transição energética, um dos grandes temas da atualidade, está no centro da matéria de capa desta edição. Com nova regulação, potencial relevante de produção e maior acesso a financiamento, o biometano começa a ganhar protagonismo no Brasil. O combustível renovável entra de vez no radar de investidores e da indústria, abrindo espaço para novos projetos e para uma atuação jurídica cada vez mais especializada.

Regulação, aliás, é um tema que atravessa diferentes setores. Um dos artigos desta edição analisa como o ECA Digital estabelece um novo padrão de responsabilidade para plataformas que oferecem serviços acessíveis a crianças e adolescentes, trazendo impactos que devem alcançar desde o design das plataformas até a governança e os modelos de negócio das empresas.

Outro artigo olha para um movimento igualmente relevante no ambiente financeiro: o avanço do crédito privado no Brasil. À medida que esse mercado se expande e passa a ocupar um papel cada vez mais importante no financiamento corporativo, também surgem novas estruturas jurídicas e debates sobre governança, regulação e segurança jurídica.

Por fim, em parceria com a Iberian Lawyer, trazemos um olhar para o mercado europeu, com um perfil de Julio Lujambio, sócio executivo que lidera a operação da Pérez-Llorca na Península Ibérica. Em um momento em que o escritório amplia sua presença internacional e revisita sua governança, a trajetória e os desafios dessa liderança ajudam a entender os próximos passos da firma.

No conjunto, os temas desta edição mostram como o Direito continua profundamente conectado às transformações econômicas, regulatórias e estratégicas que atravessam diferentes setores. E é justamente nesse ponto de encontro — entre negócios, regulação e estratégia — que a atuação jurídica segue ganhando ainda mais relevância.

Boa leitura. 📖

Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*

# EVENTS CALENDAR 2026

## MAY

- 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

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- 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

## LEGEND

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

## 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
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

# EVENTS CALENDAR 2027

## 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
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 11/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 18/03/2027

## APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2027
- The LatAm Women Awards São Paulo, 13/05/2027

## ITALY

Contact Referent [guido.santoro@lcpublishinggroup.com](mailto:guido.santoro@lcpublishinggroup.com)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

IP6TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/03/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	19/01/2026	
Report Publication	Jun-26	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	16/03/2026	
Report Publication	Jul-26	

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/05/25	
Research Period to	31/04/26	
Deadline Submission	18/05/2026	
Report Publication	Sep-26	

GOLD		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	30/06/26	
Deadline Submission	08/06/2026	
Report Publication	Nov-26	

## SWITZERLAND

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

## LATAM

Contact Referent [janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

WOMEN AWARDS		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	30/04/25	
Research Period to	01/05/26	
Deadline Submission	09/03/2026	
Report Publication	2027	

# Índice

THE LATINAMERICAN LAWYER 49



**8**

**ON THE MOVE**

PRESENÇA NACIONAL

Machado Meyer anuncia novos sócios e amplia presença nacional

**18**

**ON THE WEB**

Transações relevantes

**24**

Do banco ao mercado: o avanço do crédito privado no Brasil

**66**

Entre o Direito e a estratégia no sistema financeiro

**72**

ECA Digital impõe novo padrão de responsabilidade às plataformas

**76**

**ESPECIAL**

Latam Women Awards 2026

**96**

O homem à frente de Pérez-Llorca na Ibéria

**LATAM SPECIAL**

**102**

**ON THE MOVE**

AMERICAS

Greenberg Traurig contrata a dos abogados en Phoenix, EE. UU. y Los Cabos, México

**106**

**ON THE WEB**

Sectores Diversos

**120**

Carey da un paso estratégico hacia la inteligencia artificial

**124**

El derecho del juego en México ante un punto de inflexión: El cumplimiento como ventaja competitiva

**128**

**DOSSIER COMPLIANCE REPÚBLICA DOMINICANA**

Retos y desafíos: buenas prácticas en la consolidación de la prevención de lavado de activos en el sector juegos de azar

**103**

**DOSSIER COMPLIANCE PERÚ**

Las habilidades blandas como vector estructural del compliance contemporáneo

**138**

**INLAW ALLIANCE**

Compliance: Pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial

## On the Move

PRESENÇA NACIONAL

### Machado Meyer anuncia novos sócios e amplia presença nacional



Machado Meyer Advogados anunciou a promoção de cinco novos sócios em áreas estratégicas, elevando para 120 o número total de sócios do escritório. Em São Paulo, foram promovidos **Gabriel Ramos** (Trabalhista), **Gabriel Vazami** (M&A) e **Pedro Nasi** (Bancário e Criptoativos). No Rio de Janeiro, **Carolina Amorim** (Tributário) passa a integrar o quadro de sócios, enquanto em Belo Horizonte, **Wagner Duarte** (Mercado de Capitais e M&A) também foi promovido.

As promoções reforçam a atuação full service do escritório e apoiam o desenvolvimento contínuo de seus negócios em um momento de transformação significativa no cenário jurídico e econômico brasileiro.

Três dos novos sócios — Carolina Amorim, Gabriel Vazami e Pedro Nasi — iniciaram suas trajetórias no Machado Meyer como estagiários em 2011. Wagner Duarte integra o escritório há nove anos, enquanto Gabriel Ramos está em seu segundo período no escritório, após ter atuado entre 2017 e 2020 e retornado em 2021.

A expansão em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro fortalece o compromisso do Machado Meyer em ampliar sua presença em importantes centros de negócios. O movimento reflete as crescentes oportunidades locais e a maior complexidade das demandas corporativas nessas regiões.

“Essas promoções têm um significado especial, pois refletem a trajetória de profissionais que construíram suas carreiras no Machado Meyer. Três deles começaram como estagiários e todos estão no escritório há muitos anos, crescendo junto com a organização. Isso demonstra a força do nosso pipeline interno de talentos, que combina excelência técnica, alinhamento com os valores do escritório e uma forte mentalidade de negócios”, afirma Tito Andrade, managing partner do escritório.

#### Novos sócios

**Carolina Amorim** — No Machado Meyer desde 2011, Carolina é especialista em contencioso tributário. Atua na definição de estratégias de litígio, condução de processos administrativos e judiciais, sustentações orais, além da elaboração de pareceres e análises tributárias complexas. Possui experiência em setores como óleo e gás, mineração, farmacêutico, alimentos e bebidas, automotivo, logística e varejo.

**Gabriel Ramos** — Gabriel teve duas passagens pelo Machado Meyer: entre 2017 e 2020 e, novamente, desde 2021. Atua em direito do trabalho e contencioso trabalhista, com experiência em consultoria preventiva, disputas estratégicas e temas sensíveis envolvendo executivos, expatriados, sindicatos e processos de reestruturação. Também assessora empresas em compliance trabalhista, transferências internacionais de empregados e demissões coletivas. Tem experiência em setores como automotivo, farmacêutico, têxtil, internet e serviços.

**Gabriel Vazami** — No Machado Meyer desde 2011, Vazami é especialista em direito societário e M&A, assessorando operações domésticas e cross-border. Representa empresas, fundos e clubes de futebol na estruturação de transações envolvendo sociedades anônimas do futebol (SAFs), renegociação de dívidas e contratos comerciais e esportivos. Também atua na representação de clientes perante a FIFA e o Tribunal Arbitral do Esporte (CAS), com experiência nos setores de esportes, entretenimento, energia, logística e varejo.

**Pedro Nasi** — Com mais de 15 anos no Machado Meyer, Pedro atua nas áreas de bancário, seguros e criptoativos. Assesora instituições financeiras e seguradoras em questões regulatórias, operações no mercado financeiro e estruturação de atividades empresariais no Brasil. Também participa de operações de M&A, assuntos relacionados à previdência privada e processos regulatórios para aprovação de produtos financeiros.

**Wagner Duarte** — No Machado Meyer desde 2017, Wagner atua em mercado de capitais e M&A, com experiência em ofertas de valores mobiliários, governança de companhias abertas e compliance regulatório perante a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão. É especializado em ofertas públicas, project finance, securitização de recebíveis e trade finance.

## REFORÇO

# Azevedo Sette Advogados anuncia novo sócio na área Tributária



Azevedo Sette anunciou o ingresso de **Renato Lopes da Rocha** ao quadro societário do escritório de São Paulo. Ele tem mais de 20 anos de experiência em consultoria e contencioso tributário, tanto administrativo quanto judicial.

O novo sócio possui consistente atuação nos Tribunais Administrativos e nas Cortes Superiores, principalmente no

atendimento de empresas dos segmentos de mineração, indústria, siderurgia, comércio, educação, saúde e bens de consumo. Com seu ingresso e de uma equipe de mais três advogadas, com excelente atuação e formação em suas áreas, chegam para fortalecer ainda mais a área tributária, com Renato atuando no contencioso ao lado do sócio Paulo Penteado de Faria e Silva Neto com foco no consultivo.

Renato é especialista em Direito Tributário pelo IBET (2006), pós-graduado em Direito Corporativo pelo IBMEC (2008), além de possuir cursos de extensão pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais sobre os Principais Aspectos da

Tributação no Mercado Financeiro e de Capitais (2016), Tributação das Estruturas e Negócios Societários pela Fundação Getúlio Vargas (2016), *Stakeholders e ESG* pela FIA Business School, *Leadership Fundamentals Course* pela London School of Business Administration. Além de cursos de Atualização sobre a Reforma Tributária do Consumo na Fundação Arcadas e Liderança Ágil e Comunicação Executiva pela Hyper Island Brasil (2026).

Antes de ingressar no Azevedo Sette, atuou como sócio da área Tributária em reconhecido escritório de advocacia empresarial, onde foi mentor em projeto de mentoria a estudantes e bacharéis de Direito de países em desenvolvimento no *Global Scholarship Program*.

"Ficamos extremamente felizes em trazer novos talentos que chegam para agregar valor ao nosso já competente time de profissionais, e contam com o mesmo DNA de bem atender o cliente. Estamos certos que o novo sócio e as advogadas contribuirão de forma muito relevante para o continuado crescimento sustentado do Azevedo Sette Advogados", afirma o sócio sênior, Luiz A. Sette.

## AMPLIAÇÃO

# Trench Rossi Watanabe inaugura novo escritório e amplia presença estratégica em São Paulo



Trench Rossi Watanabe anunciou a inauguração de seu novo escritório em São Paulo, localizado no Salma Tower, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, um dos principais centros financeiros e empresariais do país. A abertura marca a consolidação de uma estratégia construída ao longo da última década, pautada pela expansão consistente de suas práticas transacionais, pela contratação lateral de novos sócios e pelo fortalecimento dessa área como um dos pilares estratégicos do escritório.

O movimento inclui também a modernização da unidade já estabelecida no EZ Towers, na Avenida Dr. Chucri Zaidan. Mais do que uma mudança física, trata-se de um reposicionamento estratégico que reforça a presença do Trench Rossi Watanabe em dois polos complementares de negócios na capital paulista. Com isso, o escritório passa a ser o único grande escritório de advocacia a contar com duas plataformas completas de operação em São Paulo, indo além de estruturas

voltadas exclusivamente a reuniões ou hubs de apoio, modelo adotado por parte do mercado.

A nova configuração permite combinar proximidade com diferentes perfis de clientes e setores econômicos, acompanhando de forma ainda mais próxima a sofisticação e o crescimento do escritório. Na região da Faria Lima, onde passou a operar no mês de abril com as equipes das áreas de Corporate &

Finance e de Direito Tributário, o Trench Rossi Watanabe está inserido no coração financeiro da cidade, próximo a instituições financeiras, fundos de investimento, fintechs e companhias abertas. Já na Chucru Zaidan, onde permanecem as equipes de Antitruste, Comércio Internacional, Compliance, Contencioso Cível, Direito Público, Penal, Propriedade Intelectual, Tecnologia e Data Privacy e Trabalhista, o escritório mantém sua base histórica de 27 anos, atendendo uma clientela consolidada formada por multinacionais, empresas de tecnologia, farmacêuticas e companhias de origem asiática.

Localizado no 2º andar do Salma Tower, o espaço foi desenvolvido a partir da ideia de criar um ambiente que refletisse com precisão o atual momento do Trench Rossi Watanabe: um escritório moderno, sofisticado e profundamente conectado ao mercado. O projeto privilegia formatos flexíveis, *open space*, mesas rotativas e áreas colaborativas, traduzindo a dinâmica das operações do escritório, que demandam integração constante entre equipes, agilidade na tomada de decisões e capacidade de resposta rápida a demandas complexas.

Um dos pilares centrais do projeto arquitetônico é o conceito verde, que integra o bosque externo do Salma Tower ao ambiente interno do escritório. A combinação de vegetação, madeira e soluções arquitetônicas contemporâneas cria um espaço que transmite solidez institucional e sofisticação, ao mesmo tempo em que promove bem-estar, acolhimento e funcionalidade. No conjunto, o novo escritório traduz fisicamente a estratégia da firma: um Trench Rossi Watanabe preparado para operações de alta complexidade, com estrutura compatível com o nível de sofisticação do trabalho que conduz, sem abrir mão de sua identidade, cultura e da experiência oferecida aos clientes.

O projeto do novo escritório na Faria Lima foi desenvolvido pela Zien Arquitetura, responsável pelo design do espaço, com gestão da CBRE e execução das obras pela Saeng Engenharia. A iniciativa integrou um plano voltado a garantir flexibilidade de uso, infraestrutura tecnológica de ponta e adaptação a diferentes formas de trabalho e interação com clientes.

Paralelamente, como parte desse mesmo movimento estratégico, o Trench Rossi Watanabe também promoveu a modernização de sua unidade no EZ Towers. O projeto, igualmente conduzido pela CBRE e pela Zien Arquitetura, com execução das obras pela B5, manteve coerência conceitual entre as duas plataformas e envolveu atualização de *layout*, ampliação de áreas colaborativas, nova ambientação e maior integração tecnológica. A reforma incluiu a criação de ambientes mais flexíveis e acolhedores, como o novo Workcafé, pensado para múltiplos usos e diferentes dinâmicas de trabalho e convivência.

Além de responder às transformações do mercado, o movimento reflete a retomada consistente do trabalho presencial. A opção por duas plataformas completas em São Paulo permite ao escritório equilibrar proximidade com clientes, eficiência operacional e qualidade de vida para suas pessoas. Ao longo dos anos, parte do time se estabeleceu na região da Berrini, enquanto outra parcela se concentrou mais próxima ao centro financeiro - uma configuração que amplia as possibilidades de integração, mobilidade e bem-estar, sem comprometer a excelência técnica.

“Esse movimento representa a consolidação de uma estratégia construída ao longo dos últimos anos, acompanhando o crescimento expressivo das áreas transacionais do escritório e a evolução das necessidades dos nossos clientes. A nova unidade na Faria Lima amplia nossa presença em uma região central para o ambiente de negócios no Brasil, preservando a integração entre as nossas equipes, a excelência técnica e a nossa reconhecida inserção no ambiente internacional, características que sempre marcaram a atuação do Trench Rossi Watanabe”, afirma Simone Dias Musa, managing partner do Trench Rossi Watanabe.

NOVIDADE

## CGV Advogados anuncia novo sócio



Chalfin, Goldberg & Vainboim Advogados (CGV) passa a contar com o advogado **Gustavo Niskier** como seu mais novo sócio. O Dr. Niskier será responsável pela implantação e coordenação das áreas de Direito Ambiental e ESG, Compliance e Trade Compliance (com foco em sanções internacionais), Privacidade de Dados e Governança de Inteligência Artificial.

Com sólida formação acadêmica e ampla experiência internacional, Gustavo Niskier é graduado em Direito e especialista em Direito Ambiental pela PUC-Rio, especialista em Direitos Humanos pela Washington College of Law, além de mestre em Engenharia Urbana e Ambiental pela PUC-Rio em parceria com a Technische Universität Braunschweig.

Sua trajetória combina prática jurídica em escritórios de referência, atuação como executivo jurídico e de compliance em multinacional brasileira de grande porte, e produção acadêmica, o que lhe confere uma visão integrada e estratégica sobre temas complexos. Ao longo de sua carreira, acumulou experiência direta em projetos e operações em diversas jurisdições, incluindo Brasil, China, Estados Unidos, Canadá, União Europeia e países do Oriente Médio, entre eles a Arábia Saudita.

Reconhecido por sua atuação em Trade Compliance, sanções internacionais e ESG, Gustavo também tem participação ativa em debates sobre regulação global, governança corporativa, diversidade e inclusão, bem como nos impactos da inteligência artificial no direito e nos negócios. É professor de Direito Ambiental e de sanções internacionais, além de atuar como representante no Brasil da International Sanctions and Export Control Society (ISECS), contribuindo para o diálogo entre o setor privado, academia e instituições públicas.

Sua chegada reforça o compromisso do CGV Advogados em oferecer assessoria jurídica estratégica, com visão global, rigor técnico e alinhamento às demandas contemporâneas de seus clientes.

FORTALECIMENTO

## Veirano Advogados fortalece time tributário em Porto Alegre



FABIO BASSO BARICHELLO

Veirano Advogados anunciou a promoção de **Fabio Basso Barichello** a sócio, fortalecendo a prática Tributária no escritório de Porto Alegre. A promoção reforça a presença do Veirano no Rio Grande do Sul, uma jurisdição conhecida por seu ambiente regulatório complexo, intensos debates federativos e pela relevância econômica de setores como agronegócio, biocombustíveis, tecnologia e indústria pesada. “Em minha trajetória no Veirano, sempre busquei contribuir com dedicação e consistência. Recebo esta promoção com grande orgulho, não apenas como reconhecimento dessa caminhada, mas também como uma oportunidade de continuar trabalhando em um escritório de forte presença no mercado e com uma equipe extraordinária”, afirma o novo sócio.

Com presença consolidada no estado, o Veirano atua em um ambiente marcado por disputas tributárias, incentivos setoriais, reorganizações produtivas e diálogo constante entre empresas e autoridades públicas. A promoção de um profissional experiente em consultoria e contencioso tributário amplia a capacidade do escritório de oferecer soluções alinhadas às especificidades regionais e integradas à sua

plataforma nacional, que inclui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Minas Gerais.

A promoção também reflete o compromisso do Veirano com a excelência técnica e o fortalecimento institucional no Sul do Brasil, reconhecendo a trajetória de um profissional alinhado aos valores centrais do escritório: excelência, ética e profundo entendimento dos desafios que influenciam o ambiente de negócios.

### Sobre o novo sócio

Fabio Basso Barichello integra a prática Tributária do escritório de Porto Alegre e possui ampla experiência em consultoria e contencioso tributário, com forte atuação em disputas fiscais na esfera administrativa. Ele assessora empresas nacionais e internacionais dos setores de tecnologia, telecomunicações, óleo e gás, petroquímico, mobilidade, varejo e alimentos, entre outros, especialmente em casos perante o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

Ao longo de sua carreira, Fabio foi responsável pela condução de uma parcela significativa do contencioso tributário de alguns dos principais clientes do Veirano, especialmente nos setores de tecnologia e telecomunicações. Ele também participa ativamente de comitês tributários de clientes, contribuindo para discussões estratégicas e processos decisórios em temas de alta complexidade.

PROMOÇÃO

## SiqueiraCastro promove quatro sócios de capital nas áreas de Contencioso Estratégico e Penal Empresarial

SiqueiraCastro anunciou a promoção de quatro advogados associados ao quadro de sócios de capital em duas áreas de atuação: Contencioso Estratégico e Arbitragem e Penal Empresarial. Os quatro são profissionais formados internamente, que construíram trajetórias dentro do próprio escritório e chegam à sociedade com o conhecimento aprofundado da cultura, clientes e metodologia de trabalho da Siqueira Castro.

"A promoção de talentos formados dentro de casa é uma relevante afirmação de cultura. Quando alguém cresce na SiqueiraCastro e chega à sociedade, traz, além da competência técnica, o DNA do escritório: ética, visão estratégica, excelência técnica e comprometimento com nossos clientes", afirma Carlos Fernando Siqueira Castro, CEO.



PARTNERS: CAROLINE GOMES TABACH DA ROCHA, ALBERTO LUIZ RAFFAINI DE ALMEIDA SANTOS, GILBERTO ALVES JUNIOR, RAPHAEL COELHO DOS SANTOS

### Contencioso Estratégico e Arbitragem: Expansão e estratégia

O Contencioso Estratégico e Arbitragem é uma das áreas de crescimento prioritário da SiqueiraCastro. Com o reforço de dois novos sócios de capital, a área amplia a capacidade de liderança para acelerar o ganho de mercado em disputas complexas, arbitragens nacionais e internacionais, mediação e assessoria estratégica em litígios comerciais complexos.

**Caroline Gomes Tabach da Rocha** possui mais de 15 anos de experiência na condução de processos judiciais e procedimentos arbitrais de alta complexidade e mediação. No escritório desde 2013, atua em processos e arbitragens nacionais e internacionais que abrangem responsabilidade civil e contratos, disputas societárias, regulação, seguros, improbidade administrativa, concorrência desleal e planejamento patrimonial.

"Construí minha trajetória profissional majoritariamente na SiqueiraCastro. Esta promoção é o reconhecimento de um trabalho que sempre teve como norte a entrega de soluções efetivas para os nossos clientes, com estratégia e profundidade técnica", afirma Caroline.

**Alberto Luiz Raffaini de Almeida Santos** conta com mais de 15 anos de experiência em litígios

comerciais complexos. Sua atuação concentra-se nas áreas de direito civil, empresarial, imobiliário e urbanístico, com expertise consolidada na gestão estratégica de demandas judiciais, condução de disputas e negociações de alto valor.

"Esta promoção representa o reconhecimento de um trabalho construído com dedicação e foco em resultados. Meu compromisso segue o mesmo: conduzir disputas complexas com rigor técnico, visão estratégica e total alinhamento aos objetivos dos nossos clientes", afirma Alberto.

### **Penal Empresarial: Liderança federalizada com conhecimento regional**

A área passa a contar com dois sócios de capital simultaneamente promovidos em nossas duas principais unidades: **Gilberto Alves Júnior**, em São Paulo, e **Raphael Coelho dos Santos**, no Rio de Janeiro. O movimento consolida uma estrutura de liderança federalizada, com conhecimento local aprofundado e capacidade de atuação coordenada em âmbito nacional.

Gilberto Alves Júnior possui mais de 20 anos de experiência em Direito Penal, com ênfase em Penal Empresarial. Sua atuação é abrangente em todas as esferas da advocacia criminal, com forte atuação em litígios criminais tributários, ambientais, consumeristas e concorrenciais em todo o território nacional. Possui vasta experiência na condução de estratégias jurídicas em contextos de gestão de crises corporativas, negociações criminais e mitigação de riscos legais.

"A crescente complexidade das demandas penais no ambiente corporativo exige uma atuação cada vez mais coordenada e estratégica. Nosso foco é fortalecer essa abordagem, conectando expertise técnica à realidade dos negócios e à gestão de riscos", comenta Gilberto.

Raphael Coelho dos Santos tem cerca de 15 anos de atuação no Penal Empresarial da SiqueiraCastro, tendo anteriormente trabalhado em renomadas boutiques da área penal. Possui atuação destacada em demandas estratégicas de compliance criminal, responsabilidade penal empresarial e investigações sensíveis envolvendo empresas e altos executivos. Atua em processos criminais em todas as instâncias do Poder Judiciário e assessora empresas na estruturação de programas de integridade, políticas de governança e mecanismos de prevenção de riscos penais.

"Assumir a posição de sócio neste momento reflete a evolução de uma atuação cada vez mais estratégica e preventiva no Direito Penal Empresarial, o que é possível graças à nossa abrangência nacional e à nossa estrutura full service. Seguimos comprometidos em contribuir para decisões seguras, alinhadas à governança e à mitigação de riscos das organizações", afirma Raphael.



# ITALIAN ARBITRATION DAY

Arbitration in the Age of Economic and Legal Disruption: of Tariffs, Sanctions and Global Uncertainty

**Rome, 11 June**

Sala della Protomoteca, Campidoglio

*Media partners:*



**LEGALCOMMUNITY**



**LEGALCOMMUNITYCH**



**LEGALCOMMUNITYGERMANY**



**LEGALCOMMUNITYMENA**



**IBERIANLAWYER**



**THE LATINAMERICANLAWYER**



IBERIANLAWYER



FINANCECOMMUNITYES



# ENERGY DAY

25<sup>th</sup> 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**

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

**SPEAKERS\*:**

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

**Eduardo García**, Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, *Moeve*

**Alicia Juristo Contreras**, General Counsel, *Enagás Renovable*

**Chema Zabala Lopez**, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

\*POR COMPLETAR

Info: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com)



DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

#IBLEnergyDay

## On the web

### Transações relevantes

Os últimos dois meses foram marcados por uma série de transações relevantes que evidenciam o dinamismo do mercado jurídico brasileiro e a intensa atuação dos escritórios de advocacia em operações estratégicas. Negócios envolvendo aquisições, emissões no mercado de capitais e projetos de infraestrutura reforçam o papel das bancas na estruturação e condução jurídica de operações que mobilizam grandes companhias e investidores.

Entre os destaques selecionados para essa edição do On the Web estão a venda das operações brasileiras da General Mills para o Grupo 3corações, em um negócio avaliado em R\$ 800 milhões; as emissões de debêntures da Nova Transportadora do Sudeste (NTS), que somam mais de R\$ 3 bilhões; e a oferta de debêntures da VLI Multimodal para financiar projetos logísticos e ferroviários. Também integram o panorama recente o projeto de expansão da Linha 4 do Metrô de São Paulo, com investimento aproximado de R\$ 3,4 bilhões, e a venda da divisão de defesa do Grupo Iveco para a italiana Leonardo, em uma transação de € 1,7 bilhão — operações que ilustram a diversidade e a complexidade das transações acompanhadas pelos escritórios nas últimas semanas.

### Três escritórios atuam na venda da General Mills para o Grupo 3corações



MELISSA KANÔ



CLARISSA MACHADO

Os escritórios de advocacia KLA, Trench Rossi Watanabe e Miguel Neto Advogados prestaram assessoria na transação em que a multinacional General Mills vendeu suas operações brasileiras para o Grupo 3corações.

A transação abrange as operações da General Mills no Brasil, incluindo as fábricas localizadas em Pouso Alegre (MG) e Campo Novo do Parecis (MT). A transação ainda está sujeita às aprovações dos órgãos reguladores competentes. O negócio, avaliado em R\$ 800 milhões,

inclui as marcas Yoki e Kitano .

A KLA contou com a sócia **Melissa Kanô**, os advogados Rodrigo Cândido, Carlos Souto, Helena Guerra e Marcelo Laplane.

O escritório Trench Rossi Watanabe assessorou a General Mills em questões tributárias, com a sócia **Clarissa Machado** liderando a equipe, juntamente com o sócio Bruno Dreifus e o associado Seyed Bernardo Hosseini.

Miguel Neto Advogados assessorou o Grupo 3corações e contou com a participação do sócio **José Antonio Miguel Neto** e Juliana Honda.

O Goldman Sachs assessorou a General Mills e o Deutsche Bank assessorou o Grupo 3corações.

**ÁREAS DE PRÁTICA:**

M&A, Corporativo

**OPERAÇÃO:**

Venda da General Mills para o Grupo 3corações

**FIRMAS:**

KLA, Trench Rossi Watanabe e Miguel Neto Advogados

**ADVOGADOS PRINCIPAIS:**

Melissa Kanô, Clarissa Machado e José Antonio Miguel Neto.

**VALOR:**

R\$ 800 milhões

## Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães atuam em emissões de debêntures da NTS



EDUARDO ABRANTES



JOHN FRIEDMANN JUNIOR

Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães prestaram assessoria na 11ª e 12ª emissões e oferta pública de debêntures não conversíveis, do tipo sem garantia, da Nova Transportadora do Sudeste (NTS), destinadas exclusivamente a investidores profissionais, nos termos do Regulamento CVM 160.

A 11ª emissão teve um valor total de R\$ 900 milhões. A 12ª emissão teve um valor total de R\$ 2,2 bilhões. Cescon Barrieu assessorou a NTS e contou com os sócios Eduardo Abrantes, Rafael Baleroni, Isabella Braga, Joana Vaz e Luiz Moura.

Pinheiro Guimarães atuou como consultor da XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, Banco Bradesco BBI, Banco Santander (Brasil) e Banco Daycoval, e contou com a participação do sócio Fernando John Friedmann Junior e dos associados Michelle Reibscheid e Murilo Lima Begha participando de ambas as emissões.

**ÁREAS DE PRÁTICA:**

Mercado de Capitais

**OPERAÇÃO:**

Emissões de debêntures da NTS

**FIRMAS:**

Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães

**ADVOGADOS PRINCIPAIS:**

Eduardo Abrantes e John Friedmann Junior.

**VALOR:**

11ª emissão - R\$ 900 milhões. 12ª emissão R\$ 2,2 bilhões

## Mello Torres e Veirano prestam assessoria na emissão de debêntures da VLI Multimodal



Mello Torres assessorou a emissora e Veirano Advogados assessorou os subscritores na oferta pública da 9ª emissão de debêntures simples, não conversíveis e garantidas, com garantia corporativa, em duas séries, sob o procedimento de distribuição automática, da VLI Multimodal, no montante total de R\$ 1 bilhão.

As debêntures foram emitidas para financiar o Projeto FCA e o Projeto Ultrafértil, com o objetivo de apoiar os investimentos operacionais e estruturais da empresa, incluindo melhorias na infraestrutura ferroviária e nos ativos logísticos, a implementação e o desenvolvimento de projetos de infraestrutura prioritários, bem como o financiamento de despesas futuras relacionadas aos projetos e o reembolso de despesas anteriores elegíveis.

O escritório Mello Torres assessorou a VLI Multimodal e contou com o sócio **Fabrizio Sasdelli**, o associado Bruno de Camargos e o estagiário Luigi Nicolino.

Veirano Advogados assessorou os subscritores Itaú BBA Assessoria Financeira, BTG Pactual Investment Banking e contou com o sócio **Julio Antonio Nunes Queiroz**, a associada Ana Beatriz Bomtorin, a advogada Izabella Pazini Cavanha e a estagiária Celina Fairbanks Lebeis.

Consultora interna  
VLI Multimodal: Rayssa Tassoti  
Itaú BBA: Marina Jacob Milani  
BTG Pactual: Felipe Andreu.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

### OPERAÇÃO:

Emissões de debêntures da VLI Multimodal

### FIRMAS:

Mello Torres e Veirano

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Fabrizio Sasdelli, Julio Antonio Nunes Queiroz

### VALOR:

R\$ 1 bilhão

## Mattos Filho assessora Motiva no projeto de expansão do Metrô de SP



THIAGO MOREIRA

Mattos Filho assessorou a Motiva Infraestrutura de Mobilidade na conexão com o projeto de expansão da Linha 4 do Metrô de São Paulo.

O projeto envolve a execução de um contrato de Engenharia, Aquisição e Construção (EPC) para uma extensão de 3,3 km da linha, incluindo a construção de duas novas estações (Chácara do Jockey, no distrito de Butantã, e Taboão da Serra), representando a primeira extensão do metrô além dos limites da cidade de São Paulo, com um investimento aproximado de R\$ 3,4 bilhões e financiamento do Banco Mundial. As escavações começaram em 24 de março.

Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados contou com o sócio **Thiago Moreira** e os associados Carlos Herculano Capeletti Cubillas e Aline Piteres Porto.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

Infraestrutura, M&A

### OPERAÇÃO:

Projeto de expansão do Metrô de SP

### FIRMAS:

Mattos Filho

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Thiago Moreira

### VALOR:

R\$ 3,4 bilhões

## Rolim Goulart Cardoso assessora Iveco na venda para a italiana Leonardo



FABIO APPENDINO



ALESSANDRA TORRES

Rolim Goulart Cardoso assessorou o Grupo Iveco na venda do restante de sua divisão de defesa para a italiana Leonardo por 1,7 bilhão de euros.

O acordo foi anunciado no ano passado. Anteriormente, a Leonardo já detinha 50% da Iveco Defense por meio de uma joint venture com o Grupo Iveco. A empresa adquirida possui instalações de produção e pesquisa no Brasil, e seu portfólio de produtos inclui veículos blindados leves e médios, plataformas blindadas pesadas e veículos logísticos e táticos, principalmente para aplicações militares.

Rolim Goulart Cardoso assessorou o Grupo Iveco, tendo como sócios **Fabio Appendino** e **Alessandra Torres**, a associada sênior Sophia Galbas Rezende e a associada Gabriela Balkanski Melo.

A Freshfields atuou como consultora jurídica global do Grupo Iveco, coordenada por seu escritório italiano, liderado pelo sócio Nicola Asti e pelo associado sênior Giulio Politi, com o apoio da associada sênior Vittoria Deregibus, da associada Domitilla D'Ambra, do associado Ludovico Bruno e do estagiário Matteo Piccione.

Questões de regulamentação antitruste e de subsídios estrangeiros foram coordenadas pela sócia Ermelinda Spinelli, juntamente com os associados Michael Tagliavini e Niccolò Antoniazzi.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A, Corporativo

### OPERAÇÃO:

Iveco vende divisão de defesa para a italiana Leonardo

### FIRMAS:

Rolim Goulart Cardoso,

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Fabio Appendino e Alessandra Torres,

### VALOR:

€ 1,7 bilhão.



# 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





# Do banco ao mercado: o avanço do crédito privado no Brasil

Expansão do mercado impulsiona novas estruturas e levanta debates sobre governança, regulação e segurança jurídica

por amanda medeiros

O crédito privado vem se consolidando como uma alternativa cada vez mais relevante para o financiamento corporativo no Brasil, ampliando o papel dos investidores no acesso das empresas a capital. Impulsionado por mudanças regulatórias, pela busca por retornos mais atrativos e pela sofisticação crescente das estruturas financeiras, o segmento tem ganhado espaço em um ambiente historicamente dominado pelo crédito bancário.

Esse movimento tem estimulado o desenvolvimento de novos instrumentos jurídicos e contratuais, ao mesmo tempo em que levanta debates sobre governança, riscos de mercado e a necessidade de aprimoramentos regulatórios para sustentar a expansão do modelo de intermediação financeira não bancária.

Para **Bernardo Carneiro**, sócio de Reestruturação e Insolvência do Lefosse, parte relevante desse crescimento está associada a transformações estruturais no sistema financeiro global.

“O aumento dos custos regulatórios no setor bancário impulsionou a desintermediação financeira, favorecendo o crédito privado”, afirma. Segundo ele, o mercado brasileiro se desenvolveu de forma ampla, incorporando desde operações de direct lending e ativos distressed até títulos ofertados publicamente no mercado de capitais.

Carneiro destaca ainda que o interesse crescente dos investidores tem sido um fator importante para a expansão do segmento. “A busca por relações risco-retorno mais atraentes, somada a incentivos fiscais, tem atraído tanto investidores institucionais quanto o varejo”, explica. Nesse contexto, o amadurecimento do ecossistema de gestores especializados contribuiu para consolidar o crédito privado como uma fonte relevante de liquidez e financiamento corporativo.

## MUDANÇA NA DINÂMICA DO FINANCIAMENTO

O fortalecimento desse mercado também altera a dinâmica tradicional de financiamento empresarial no país, historicamente concentrada no sistema bancário.



BERNARDO CARNEIRO

De acordo com Carneiro, o modelo predominante no Brasil apresenta diferenças relevantes em relação a outras jurisdições, como os Estados Unidos. “O crédito privado brasileiro é majoritariamente estruturado por meio de instrumentos de mercado de capitais, o que torna renegociações e alterações estruturais mais complexas do que no modelo bancário bilateral tradicional”, observa.

Esse formato exige maior grau de preparação e governança por parte das empresas emissoras. Segundo ele, os emissores precisam manter níveis elevados de transparência e uma relação disciplinada com uma base de credores frequentemente fragmentada.

Além disso, a volatilidade típica do mercado de capitais pode dificultar o acesso a novas captações ou a rolagem de dívidas em períodos de maior estresse, o que demanda maior maturidade institucional das companhias que recorrem a esse tipo de financiamento.

## RISCOS E GOVERNANÇA EM FOCO

A expansão acelerada do crédito privado também tem intensificado o debate sobre riscos de mercado e padrões de governança.

Para **Dimitrios Constantelos**, sócio de Direito Bancário, Financeiro e Mercado de Capitais do



DIMITRIOS CONSTANTELOS

Cescon Barrieu, um dos principais pontos de atenção é a assimetria de informação presente em algumas estruturas do mercado.

“Diferentemente dos bancos, estruturas de crédito privado nem sempre contam com disclosure robusto sobre a qualidade dos ativos subjacentes, o que dificulta a precificação adequada do risco”, afirma.

Outro aspecto relevante, segundo ele, é a concentração setorial de investimentos. Grande parte dos fluxos de crédito tem se direcionado para áreas como infraestrutura e agronegócio, o que pode gerar exposições correlacionadas dentro das carteiras.

Constantelos também aponta desafios relacionados à governança dos veículos de investimento, especialmente em estruturas como FIDCs e emissões de CRIs e CRAs, onde ainda existem debates sobre potenciais conflitos de interesse entre gestores, originadores e investidores.

“Embora a Resolução CVM 175 tenha avançado na profissionalização dos fundos, o mercado ainda aguarda maior maturidade na supervisão de originadores e na padronização de covenants contratuais”, diz.

Segundo ele, eventos recentes de crédito reforçaram a importância de mecanismos de monitoramento e enforcement. “Situações envolvendo empresas como Americanas e Light evidenciaram que estruturas de acompanhamento contínuo são essenciais para a confiança sistêmica do mercado.”

## ESTRUTURAS JURÍDICAS MAIS SOFISTICADAS

O crescimento do crédito privado também tem impulsionado a evolução dos instrumentos jurídicos utilizados nas operações.

De acordo com **Henrique Filizzola**, sócio das áreas de Mercado de Capitais e Bancário e Financeiro e membro do Comitê Executivo do Stocche Forbes Advogados, o mercado brasileiro tem adotado estruturas cada vez mais sofisticadas, muitas vezes inspiradas em modelos de mercados mais desenvolvidos.

“Observamos hoje estruturas contratuais mais complexas, com pacotes robustos de garantias, acordos entre credores, subordinação contratual e covenants financeiros e operacionais mais detalhados”, afirma.

Entre os mecanismos de proteção ao investidor que têm ganhado espaço estão cláusulas como cash sweep, amortizações extraordinárias e eventos de vencimento antecipado mais abrangentes. Além disso, os contratos têm incorporado disposições mais completas sobre governança e monitoramento ao longo da vida do financiamento.

Essa evolução também se reflete nas operações estruturadas no mercado de capitais. Segundo Filizzola, emissões de CRIs, CRAs e debêntures passaram a apresentar estruturas mais complexas, com tranches diferenciadas, subordinação de séries e cessão de recebíveis.

## AVANÇOS E DESAFIOS REGULATÓRIOS

Do ponto de vista regulatório, o Brasil registrou avanços relevantes nos últimos anos, especialmente com mudanças relacionadas a ofertas públicas e fundos de investimento.



HENRIQUE FILIZZOLA

Filizzola destaca que normas como as Resoluções CVM nº 160 e nº 175 contribuíram para modernizar o ambiente regulatório do mercado de capitais. Além disso, iniciativas do Banco Central voltadas para fintechs de crédito trouxeram maior clareza ao funcionamento de estruturas como sociedades de crédito direto (SCDs) e sociedades de empréstimo entre pessoas (SEPs).

Ainda assim, ele observa que persistem desafios importantes. “O segmento de intermediação não bancária via FIDCs, gestoras independentes e plataformas de crédito ainda opera em zonas de sobreposição regulatória e assimetria de supervisão”, afirma.

Nesse cenário, a criação de um regime prudencial específico para gestoras de crédito privado e o fortalecimento das regras de disclosure aparecem como medidas relevantes para aumentar a segurança jurídica e a transparência do mercado.


## PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO

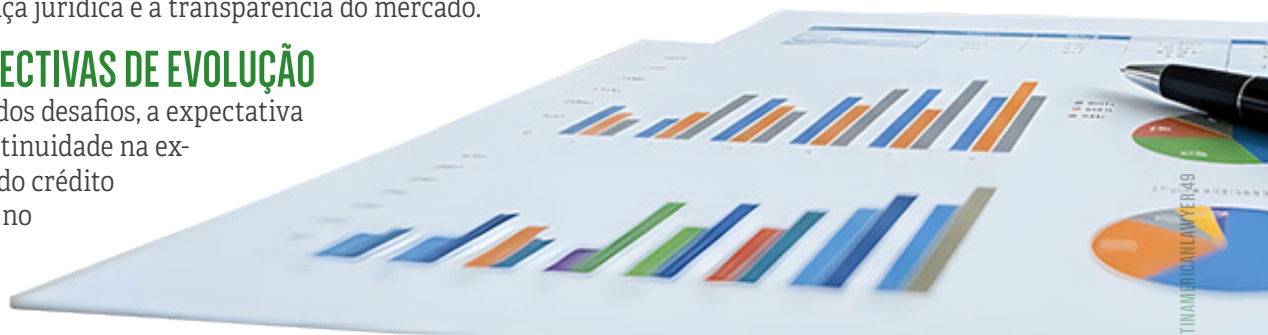
Apesar dos desafios, a expectativa é de continuidade na expansão do crédito privado no país.

Para Constantelos, o cenário macroeconômico e a busca das empresas por alternativas ao crédito bancário devem continuar impulsionando o segmento. Entre as tendências observadas estão a securitização de novos tipos de ativos — como créditos de carbono e royalties —, a consolidação de gestoras especializadas em crédito estruturado e o aumento da participação de investidores estrangeiros.

Ao mesmo tempo, especialistas destacam que o fortalecimento da infraestrutura jurídica será determinante para sustentar o crescimento do mercado no longo prazo.

Segundo Carneiro, a evolução das estruturas contratuais e a incorporação das lições aprendidas em eventos recentes de crédito serão fundamentais para aprimorar o monitoramento e facilitar processos de renegociação e reestruturação de dívidas.

“O aprimoramento das estruturas contratuais, a maior segurança jurídica na execução de garantias e a harmonização dos deveres fiduciários em cenários de estresse são elementos centrais para o desenvolvimento sustentável do mercado”, conclui.  Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID

# 10<sup>th</sup>



## THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

# E D I T I O N

Platinum Partner

INTESA SANPAOLO

Accuracy

Baker  
McKenzie.

BAT

bip.Law & Tax

SBNP **BISCOZZI  
NOBILI & PARTNERS**  
Studio legale tributario

BSF **BOISS  
SCHILLER  
FLENER**

Ashurst

CAGNOLA & ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE

CASTALDI PARTNERS  
STUDIO LEGALE

CBA

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

EY

Elibra  
accelerating your Law Firm

GIANNI &

GPBL

HERBERT SMITH  
FREEHILLS  
KRAMER

Hogan  
Lovells

KPMG

LEGORA

MERCATOR®  
By CITCO

LEXSENTIAL

LEXROOM

MAISTO E ASSOCIATI

McDermott  
Will & Schulte

PAVIA e ANSALDO  
STUDIO LEGALE

Pirola  
Pennuto  
Zei

PAROLA ASSOCIATI

PUCCIO  
PENALISTI ASSOCIATI

Qlt

TeamSystem










Trevisan & Cuonzo















VITALE

Sella  
Investment Banking

[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)

For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN		
09:00 18:00	<b>Opening Conference:</b> Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)	INTESA  SANPAOLO	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
NETWORKING COCKTAIL 				
18:30	<b>General Counsel Cocktail</b>	GPBL	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8	<a href="#">INFO</a>
From 20:15	<b>Terrace Party</b>	CASTALDI PARTNERS 1996	CastaldiPartners Via Savona, 19/A	<a href="#">INFO</a>
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN		
08:00 09:30	<b>Breakfast on finance</b>	GIANNI & ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2	<a href="#">REGISTER</a>
09:15 11:00	<b>Roundtable:</b> Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?	bip. Law & Tax	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges	Accuracy	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> The legal profession in the age of Intelligent Systems	LEXROOM	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives	CA CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships	CBA	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> Generative AI and Data Protection. Reliability, Responsibility, Source Integrity	TeamSystem  Normo.ai	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
COFFEE BREAK 				
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tariffs and International Sanctions	Pirola Pennuto Zet	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.	Qlt:	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
NETWORKING COCKTAIL 				
19:00	<b>Women leadership: the in-house cocktail</b>	Baker McKenzie	Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3	<a href="#">INFO</a>
20:30	<b>Party</b>	SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	Biscozzi Nobili & Partners Via Torino, 2	<a href="#">INFO</a>
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN		
06:30 08:00	<b>Run the Law</b>	RUN THE LAW MOPI marketing • comunicazione • organizzazione	Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122	<a href="#">INFO</a>
09:00 11:00	<b>Roundtable:</b> From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations	Hogan Lovells	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
09:15 13:00	<b>Conference:</b> When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table	BSF BOIES SCHILLER FLEXNER  JAMS IN COLLABORATION WITH	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements	LEXESSENTIALS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Geopolitics & Security	VITALE  Dacconi  McDermott Will & Schutte	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> The Other Side of Justice: When Corporate Reputation meets Trial by Media	FAPUCCIO PENALISTI ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
14:15 16:00	<b>Roundtable:</b> Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations	PAVIA e ANSALDO STUDIO LEGALE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
COFFEE BREAK 				

WEDNESDAY 10 JUNE			VENUE - MILAN		
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Tech & IP: the winning tandem to create, manage and monetize innovation	<b>Trevisan &amp; Cuonzo</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b>					
19:15 23:00	<b>Corporate Awards</b>			Padiglione Visconti Via Tortona, 58	<a href="#">INFO</a>
THURSDAY 11 JUNE			VENUE - MILAN		
09:00 13:00	<b>Conference:</b> 2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry	MAISTO E ASSOCIATI		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
09:15 11:00	<b>Roundtable:</b> Is the Legal Market Truly Meritocratic?			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
11:00 13:00	<b>Roundtable:</b> Impact of AI on Corporates and Law Firms	<b>LEGORA</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
<b>LUNCH BREAK</b>					
14:00 16:00	<b>Roundtable:</b> The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: the State of Scientific Research in Italy			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
16:00 18:00	<b>Roundtable:</b> Fashion & Luxury	<b>Baker McKenzie.</b>		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	<a href="#">REGISTER</a>
<b>NETWORKING COCKTAIL</b>					
19:00	<b>Rock the Law</b>			Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16	<a href="#">REGISTER</a>

OPENING CONFERENCE

08/06/2026  
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER  
HERE 

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

## PROGRAM

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**  
**Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*  
**Emmanuel Conte**, Councillor for Budget, *State Property and Extraordinary Housing Plan Municipality of Milan*  
**Antonino La Lumia**, President, *Milan Bar Association*  
**Giovanni Lega**, Founding Partner, *LCA Studio Legale* | Honorary Chairman ASLA
- 9:25 **Opening speech: where is the international legal market heading?**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 9:35 **Keynote speech**  
**Jacques Moscianese**, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*
- 9:40 **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*  
**Moderator:**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **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*  
**Moderator:**  
**Ilaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 12:15 **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*  
**Ernelinda Spinelli**, Managing Partner (Italy), *Freshfields LLP*  
**Moderator:**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 13:00 Lunch
- 14:00 **Introductory Speech**  
**Giorgio Martellino**, General Counsel and Compliance Officer, *Avio President, AIGI*
- 14:10 **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*  
**Sabrina Pugliese**, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*  
**Giovanni Stefanin**, Managing Partner, *BDO Law Sta*  
**Moderator:**  
**Ilaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 15:10 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: International Networks, GC Navigating the Legal Landscape**  
**Stéphanie Fougou**, General Counsel, Vice President, *Hbxgroup plc*  
Chairwoman of the Board, *ECLA*  
**Patricia Miranda**, Director of Legal Affairs, Regulation and Compliance  
*SNCF VOYAGES ITALIA*  
**Alicia Muñoz Lombardia**, Deputy Secretary of the Board  
Head of Governance and Legal, *Santander Spain*  
**Agostino Nuzzolo**, General Counsel and Legal, Regulatory  
European Affairs and Tax Affairs Executive Vice President  
DPO and Secretary of the Board, *TIM*  
**Javier Ramirez**, Vice President & Associate General Counsel Regions Litigation  
*HP INC.* Head of Advocacy, *ACC Europe*  
**Nicola Verdicchio**, Chief Legal Officer, *Pirelli*  
**Moderator:**  
**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*
- 16:30 Coffee Break
- 16:45 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: how it all began**  
**Luca Arnaboldi**, Managing Partner, *Carnelutti Law Firm*  
**Enrico Castaldi**, Chairman, *CastaldiPartners*  
**Stefania Radoccia**, Managing Partner, *BIP Law and Tax*  
**Franco Toffoletto**, Managing Partner, *Toffoletto De Luca Tamajo*  
**Moderator:**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 17:45 **Closing remarks**  
**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*
- 18:00 Light Cocktail

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

GPBL

# 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](http://inhousecommunity.it)

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



# TERRACE PARTY

C A S T A L D I P A R T N E R S

MONDAY  
8 JUNE  
FROM 20.15

CASTALDIPARTNERS  
VIA SAVONA 19/A - MILAN

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



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

Event to be held in 

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

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

## Speakers\*

**Maria Chiara Argenton**, Group General Counsel, *Dedalus*

**Emiliano Berti**, Lead Counsel, Microwave Radio Global - BoD President, *Nokia Italia, NOKIA*

**Aldo Pietro Brielli**, Equity Partner, Head of Legal Tech, *BIP Law and Tax*

**Liuma Alessia Casaccia**, Group General Counsel & Chief Compliance, ESG and Privacy Officer, *Zenita Group*

**Matteo Grassani**, Group General Counsel, *Zahid Group*

## Moderator

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




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 

REGISTER  
HERE 

## ROUNDTABLE

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

### Speakers

**Roberta Bazzo**, Chief Financial Officer, *Il Sole 24 ORE S.p.A.*

**Elisa Antonietta Blardone**, Compliance, Governance & Risk, Operating Partner, *ARCHIMED*

**Marcello Dolores**, Group Vice President, Legal and Regulatory, *Warner Bros. Discovery Italy, Spain & Portugal*  
and General Manager, *Boing*

**Fabio Fazzari**, Group Financial Director, *NewPrinces*

**Valentina Franceschini**, Partner, *Wise Equity*

**Umberto Nicodano**, Partner, *BonelliErede*

**Paolo Quaini**, Member, *AIGI*

**Marco Sala**, Director, *Accuracy*

### Moderator

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP


LEXROOM



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# THE LEGAL PROFESSION IN THE AGE OF INTELLIGENT SYSTEMS

## Speakers\*

**Andrea Brancatelli**, Legal Director, *MoneyGram International*

**Rosy Cinefra**, Group Chief Legal, Compliance, Risk & ESG Officer, *Finomnia*

**Antonio Corda**, Of Counsel, *ADVANT Nctm*

**Martina Domenicali**, Co-Founder & CRO, *Lexroom*

## Moderator

**Ilaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by

Investigations

09/06/2026  
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# INTERNAL INVESTIGATIONS: CRIMINAL, EMPLOYMENT & GC PERSPECTIVES

## Speakers:

**Michela Bani**, Founding Partner, *NIUS*

**Tiziana Bianco**, HR Manager, *NH Italia*

**Simone Carrà**, Founding Partner, *BCA Legal*

**Massimiliano De Santis**, Head of Legal, *OVS Group*

**Cosimo Polcri**, Head of Legal, *Alten Italia*

## Moderator:

**Filippo Ferri**, Partner, *Cagnola & Associati*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



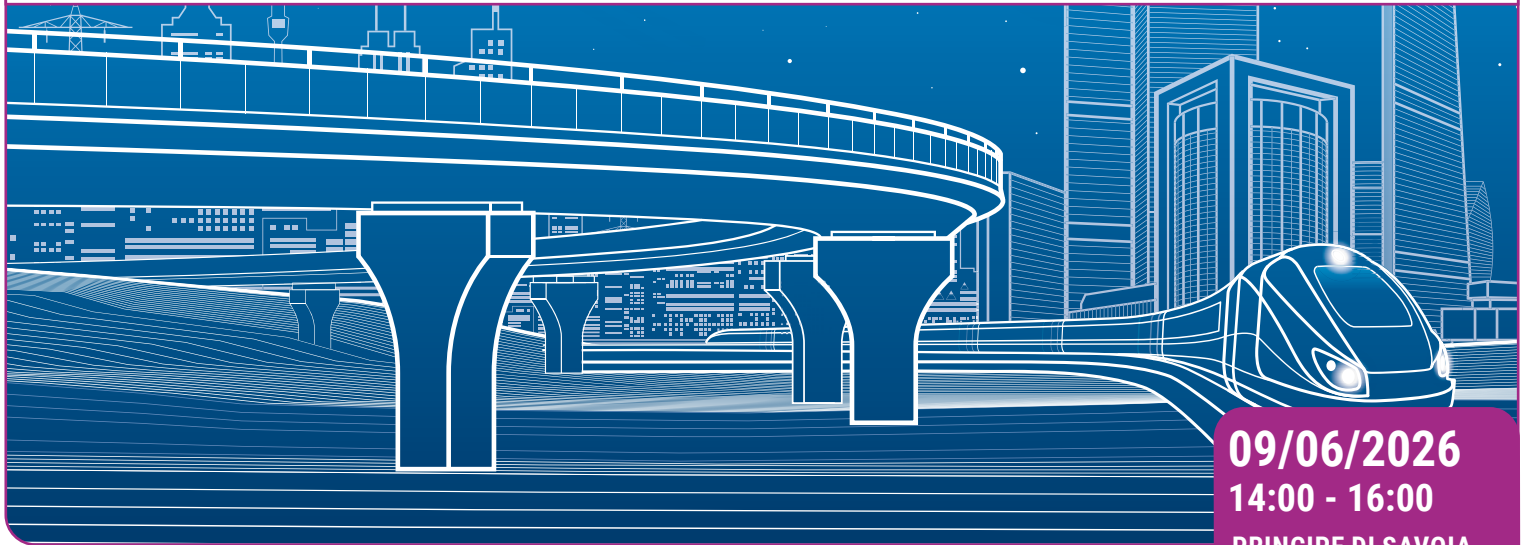
Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

CBA



09/06/2026  
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

ROUNDTABLE

# ITALIAN INFRASTRUCTURE: REGULATION, CAPITAL AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

## Speakers\*

**Armando Brunini**, CEO, *SEA Milan Airports*

**Salvatore Esposito**, CEO and Chairman, *Fincantieri Infrastructure*

**Fabrizio Magri**, Partner, *CBA Studio Legale e Tributario*

**Daniele Novello**, Managing Director & General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*

## Moderator

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

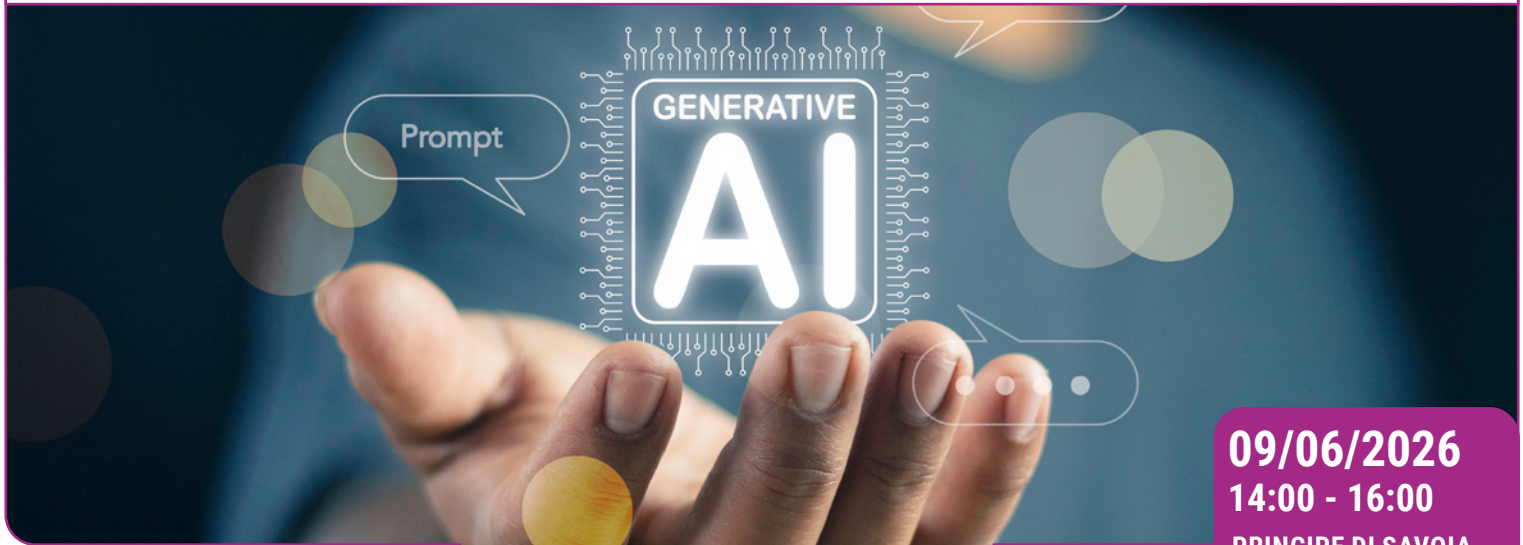
Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

09/06/2026  
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# GENERATIVE AI AND DATA PROTECTION. RELIABILITY, RESPONSIBILITY SOURCE INTEGRITY

## Speakers

**Italo de Feo**, Partner and Co-Head of the TMC department, *CMS*

**Giovanni Lombardi**, Chair, *LAISA - STA*

**Massimiliano Masnada**, Partner, *Hogan Lovells* and Co-Founder, *AIRIA*

**Valentino Notarangelo**, Privacy, AI & Digital Compliance Manager, *TeamSystem*

**Giovanni Roberto**, Founder, *Normo AI*

**Giulio Uras**, Counsel, *ADVANT Nctm*

## Moderator

**Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Pirola  
Pennuto  
Zei



09/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# TARIFFS AND INTERNATIONAL SANCTIONS

## Speakers\*

**Fabrizio Caretta**, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana*

**Francesca Placidi**, Counsel, *Pirola Pennuto Zei & Associati*

**Ulisse Spada**, Group General Counsel, *DiaSorin*

**Alessandro Zito**, Group General Counsel, *D'Amico Italia*

## Moderator:

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

Qlt:  
law & tax



09/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

# ADDED VALUE OF LAWYERS AS ENTREPRENEURS: BUILDING A LAW FIRM LIKE A REAL BUSINESS

REGISTER  
HERE 

## Speakers

**Lucia Bucci**, HR Division Vice President International Business Unit, *ADP*

**Simone Chini**, General Counsel, *Saipem*

**Francesco D'Amora**, Founding Partner, *QLT Law & Tax*

**Mirko Giuri**, Legal Director, *DOLCE&GABBANA*

**Maria Katharina Rauchenberger**, Legal & Compliance Director, *Ruffino Group*, National Coordinator of *AIGI* Territorial Sections

## Moderator

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage





# Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026  
from 19:00

Baker McKenzie  
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: [HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM](mailto:HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM)

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



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

PUBLISHINGGROUP  
**LC**

Partner

**MOPI**  
2013  
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

Hogan  
Lovells



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

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

REGISTER  
HERE 

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](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




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 

REGISTER  
HERE 

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

8:45 Check-In and Welcome Coffee

9:15 Greetings

9:20 **THE HUMAN ARCHITECTURE OF INTERNATIONAL LEGAL NEGOTIATION**

10:50 Coffee Break

11:20 **NEGOTIATION IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGY, DATA, AND NEW POWER DYNAMICS**

12:50 Closing Remarks

13:00 Light Lunch

## Speakers

**Barbara Benzoni**, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*

**Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP Group*

**Christopher M. Campbell**, Senior Counsel, Litigation, *Baker Hughes*

**Giuseppe De Palo**, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*

**Maurizio Di Bartolomeo**, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary, *Gruppo Giochi Preziosi*

**Alice Flacco**, Esq., General Counsel & EVP Legal and Compliance, *MicroPort CardioFlow*

**Carmelo Fontana**, Senior Regional Counsel, *Google*

**Luigi Macioce**, Partner, *Boies Schiller Flexner*

**Francesco Marchi**, Director of Negotiation Expertise, *ALTERNEGO*, visiting professor at *Sciences Po (Paris)* and *College of Europe (Bruges)*

**Carlos Menor**, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER  
HERE

ROUNDTABLE

# TURNING KNOW-HOW INTO VALUE: WINNING STRATEGIES IN JOINT DEVELOPMENT AGREEMENTS

## Speakers

**Alessandro Altei**, Group Legal and Compliance Director, *Gruppo Il Sole 24 ORE S.p.A*

**Mauro Casolino**, Legal Counsel, *Konecta*

**Pasquale Di Mino**, Partner Corporate Department, *Lexsential*

**Vincenzo Piccarreta**, Partner IP Department, *Lexsential*

**Laura Tricomi**, Vice General Counsel, *ButanGas*

**Samantha Zanni**, Head of Legal & Corporate Governance, *Gruppo Veronesi*

## Moderator

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by

ROUNDTABLE

# GEOPOLITICS & SECURITY

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

## SPEAKERS:

**Carlo Altomonte**, Associate Dean & SHIELD Director, *SDA Bocconi*

**Alfonso Annibale de Marco**, Partner, *McDermott Will & Schulte*

**Enrico Della Gatta**, Vice President, *Fincantieri*

**Livio Fenati**, Founder & Managing Partner, *Vesper Infrastructure Advisory*

**Edoardo Girelli**, Private Equity Director, *Tikehau Capital*

**Giuseppe Lacerenza**, Partner, *Keen Venture Partners*

**Milo Molfa**, Partner, *McDermott Will & Emery (London)*

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

## MODERATOR

**Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by




ROUNDTABLE

10/06/2026

14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# THE OTHER SIDE OF JUSTICE: WHEN CORPORATE REPUTATION MEETS TRIAL BY MEDIA

## Speakers\*

**Roberto Crepaldi**, Judge for the Preliminary Investigations, *Court of Milan*

**Diletta Giuffrida**, Judicial Reporter, *Sky TG24*

**Domenica Lista**, Chief Corporate Bodies Affairs Officer and Secretary of the Board of Directors and of the Board Committees, *Leonardo*

**Paolo Mazza**, Chief General Counsel, *Bper Banca*

## Moderator

**Andrea Puccio**, Founding Partner, *Puccio Penalisti Associati*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

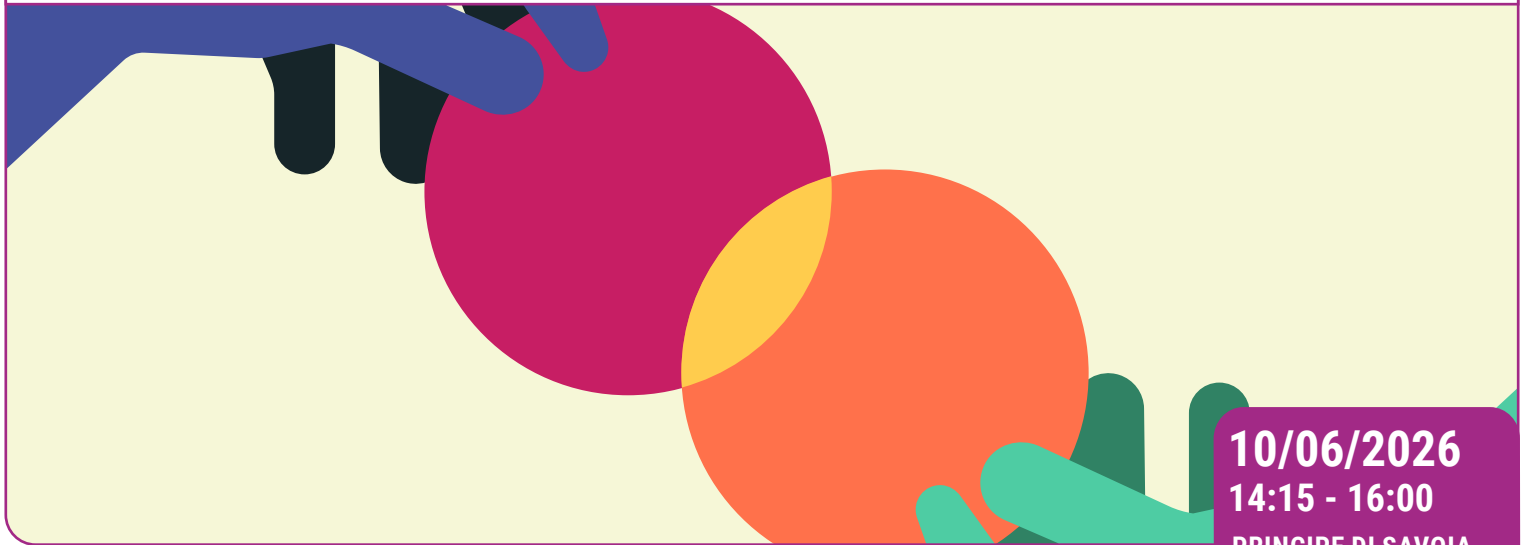
Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID




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 

REGISTER  
HERE 

ROUNDTABLE

# CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

## Speakers\*

**Isabel Fernandes**, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

**Filippo Fioretti**, Partner, Head of Antitrust and Competition Department and FDI Focus group, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

**Ignacio Pereña Pinedo**, General Counsel, *ACS Group*

**Meritxell Roca Ortega**, Partner, Co-Head of the Mergers and Acquisitions, Private Equity Department and Head of the Madrid and Barcelona Offices, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

## Moderator:

**Iliaria Iaquinta**, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE


Patronage





10/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# REPUTATION, MEDIA AND POSITIONING: THE NEW COMPETITIVE CAPITAL OF LAW FIRMS

## Speakers\*

**Stefano Brogelli**, Legal & Corporate Affairs Director, *Axpo Italia*

**Emanuele Camandona**, Partner, *CastaldiPartners*

**Daniele Ciccolo**, Head of Legal Affairs, *Telepass*

**Simona Musso**, General Counsel, *Lavazza Group*

**Umberto Simonelli**, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

## Moderator

**Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10<sup>th</sup>  
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

KPMG



10/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

## Speakers:

**Simone Davini**, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*

**Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit*

**Luís Graça Rodrigues**, Regional Legal Director, *Minsait*

**Andrea Moretti**, Head of legal, Italy, *eBay*

**Adriano Peloso**, Legal Director, EMEA, Italy, Iberia & Israel, *Lenovo* - Board Member, *AIGI*

**Sabrina Pugliese**, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*

## Moderator:

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity* and *MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

10/06/2026  
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# TECH & IP: THE WINNING TANDEM TO CREATE, MANAGE AND MONETIZE INNOVATION

## Speakers\*

**Giuseppe Accardo**, Innovation & AI Strategic Advisor, *Trevisan & Cuonzo*

**Alessandra Amico**, Head of Legal, *Molteni Group*

**Gabriele Cuonzo**, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

**Stefania D'Agnelli**, Head of Legal Innovation & AI, *Italgas*

**Federico Dal Poz**, Chief Legal Officer, *Amplifon*

## Moderator

**Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

# corporate

12<sup>th</sup> edition

10.06.2026

---

**19.15** CHECK-IN

**19.30** COCKTAIL

**20.15** CEREMONY

**21.00** STANDING DINNER

---

**PADIGLIONE VISCONTI**

Via Tortona, 58 | Milan



10.06.2026



**Leonardo Adessi**  
 Chief Information Officer & Board Member, Nextalia



**Diana Allegretti**  
 General Counsel, Zurich Italia



**Alberto Arrota**  
 Chief Executive Officer, Essentia Advisory



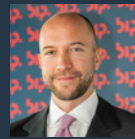
**Orlando Barucci**  
 Executive Chairman, Vitale&Co



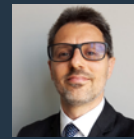
**Solange Baruffi**  
 General Counsel, ICE Pharma



**Claudio Berretti**  
 Executive Chairman and Chief Executive Officer, Tamburi Investment Partners



**Lodovico Bianchi Di Giulio**  
 Group General Counsel – Head of Legal & Compliance, BIP Group



**Massimiliano Boschini**  
 Senior Director, Intesa Sanpaolo



**Fabio Bravi**  
 Head of M&A, Marketing & Partnership, TAS



**Stefano Brogelli**  
 Legal & Corporate Affairs Director, Axpo Italia



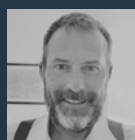
**Giovanni Cucchiarato**  
 Group General Counsel, Dedalus



**Cristina De Haag**  
 Head of Legal Italy, Borsa Italiana Euronext Group



**Andrea Castaldi**  
 Vice President, Deutsche Bank



**Maurizio Di Bartolomeo**  
 Legal and Compliance Director & Secretary, Giochi Preziosi



**Giovanni Foti**  
 Partner, Accuracy



**Jacopo Frontali**  
 Head of Legal M&A, Pirelli



**Roberto Mastrorosa**  
 Director Corporate & Legal Affairs, Prelios



**Paola Nocerino**  
 Cluster Chief Legal Officer, Air Liquide Italia



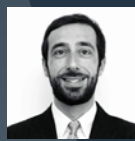
**Fabrizio Manzi**  
 General Counsel, Italiaonline



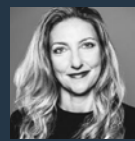
**Stefano Martinazzo**  
 Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, Axerta



**Fausto Massimino**  
 Legal Gov & Compliance One Roche Head, ROCHE SPA AND ROCHE DIAGNOSTICS SPA



**Simone Petrosemolo**  
 Head of Legal Affairs, Compliance & AML, Blue



**Angelica Ruggeri**  
 General Counsel, Golden Goose



**Valérie Ruotolo**  
 ICEG Compliance & Corporate Legal Lead, Accenture



**Renato Salsa**  
 Partner, Corporate Finance Leader, EY Parthenon



**Isabella Toth**  
 Direttore Affari Legali e Societari, HPE Italy



**Micaela Vescia**  
 Chief of Legal and Corporate Affairs, Azienda Trasporti Milanesi



**Andrea Visaggio**  
 Legal Manager NPE, Crédit Agricole



**Pierluigi Zaccaria**  
 Chief Legal & Corporate Affairs Officer, SEA



**Laura Zanin**  
 General Counsel, Itelyum Group



**Umberto Zanuso**  
 Senior Partner, Fineurop Sodiitic





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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

## CONFERENCE

# 2026 TAX UPDATE: CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

**REGISTER  
HERE**

- 8:45 Check-In & Welcome Coffee
- 9:10 Greetings
- 9:15 **Opening Speech**
- 9:20 **Keynote Speech**
- 9:30 **Session I: Global Mobility and Home Office**
- 10:10 **Session II: Corporate Welfare: New Trends and Challenges**
- 10:40 **Session III: Tax Audits: New Trends and Challenges**
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Session IV: VAT: Tax Updates and New Challenges**
- 12:00 **Session V: Tax Updates on Individuals and Wealth Management**
- 12:40 **Keynote Speech: AI and Tax Audits**
- 12:55 Q&A
- 13:00 Light Lunch

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO  
DE LA ABOGACÍA  
DE MADRID



ACC  
Association of  
Corporate Counsel  
EUROPE



50  
AIGI



MILAN  
CHAMBER OF  
ARBITRATION



ECLA  
EUROPEAN COMPANY  
LAWYERS ASSOCIATION



elsa  
The European and Swedish Association  
of Tax Experts



FONDAZIONE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
DI MILANO




WLW  
WOMEN IN A LEGAL WORLD



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# IS THE LEGAL MARKET TRULY MERITOCRATIC?

## Speakers\*

**Umberto Baldi**, CLO & General Counsel, *Snam*

**Massimiliano De Santis**, Head of Legal, *OVS Group*

**Federico Raffaele**, Head of Corporate Affairs, *TIM*

**Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie*

**Flavia Maria Tavasci**, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*

## Moderator

**Michela Cannovale**, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

\*in progress

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER  
HERE 

# IMPACT OF AI ON CORPORATES AND LAW FIRMS

## Speakers

**Attilio Abeille**, GTM Manager, *Legora*

**Antonio Adami**, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy*, a Subsidiary of *Canadian Solar*

**Benedetto Lonato**, Equity Partner, *LCA Studio Legale*

**Fabrizio Manzi**, General Counsel, *Italiaonline*

**Stefano Mele**, Partner and Co-Head Intellectual Property, TMT, Cybersecurity Department, *Gianni & Origoni*

**Angelica Orlando**, General Counsel, *Sky Italia*

## Moderator

**Flavio Caci**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026  
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in

## ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE

# THE ROLE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN INNOVATION: THE STATE OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ITALY

### Speakers:

**Federico Aloisi**, Legal & Compliance Director, *Otsuka Pharmaceutical Italy S.r.l.*

**Sara Balice**, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

**Camilla Cocuzza**, AVP General Counsel Italy Hub, *Eli Lilly Italia*

**Francesca Messana**, Sr. Legal Director, *Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy*

**Rubina Novelli**, Head of Global Scientific Lead, Director, *Dompé farmaceutici*

**Prof. Christodoulos Xinaris** (BSc, PhD), Coordinator of Research, *Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS*, Milan

### Moderator:

**Laura Orlando**, Italy Managing Partner and EMEA Life Sciences Lead  
*Herbert Smith Freehills Kramer*

### Closing remarks:

**Enrico Maria Mancuso**, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



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

PRINCIPE DI SAVOIA  
Piazza della Repubblica, 17  
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER  
HERE 

# FASHION & LUXURY

## Speakers

**Andrea Bonante**, Board Secretary, Global Corporate Affairs & Compliance Director, *Moncler and Stone Island*

**Paola Colarossi**, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

**Sara Citterio**, General Counsel, *Trussardi*

**Anna Marina De Vivo**, Partner, *Baker McKenzie Italy*

**Francesco Falcone**, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking*

**Michele Marocchino**, Managing Director, *Lazard*

**Angelica Ruggeri**, General Counsel, *Golden Goose*

## Moderator

**Letizia Ceriani**, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



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



# Biometano ganha espaço na transição energética brasileira

Nova regulação, potencial de produção e maior acesso a financiamento colocam o combustível renovável no radar de investidores e da indústria

por amanda medeiros

O biometano começa a ganhar protagonismo na agenda energética brasileira, impulsionado por avanços regulatórios, crescente demanda por soluções de descarbonização e maior interesse de investidores e instituições financeiras. Produzido a partir de resíduos orgânicos e com potencial para substituir o gás natural em diversas aplicações, o combustível renovável tem atraído atenção de empresas, governos e do mercado jurídico, especialmente diante das mudanças trazidas pelo novo marco regulatório e pelas metas climáticas.

O The Latin American Lawyer entrevistou alguns especialistas que dizem considerar que o Brasil reúne condições favoráveis para se tornar um dos principais mercados globais desse segmento, tanto pelo volume de matérias-primas disponíveis quanto pela infraestrutura existente e pelas políticas públicas voltadas à transição energética.

Ali El Hage Filho, sócio da área de Energia, Infraestrutura & Projetos do Veirano Advogados, afirma que a demanda inicial pelo biometano deve ser impulsionada principalmente pelo próprio setor de gás natural.

“A demanda deve ser liderada, principalmente, pelos próprios produtores e importadores de gás natural, que precisarão adquirir volume de biometano ou CGOBs para cumprir a meta de descarbonização da



ALI EL HAGE

Lei nº 14.993/2024, garantindo a existência de oferta e fomentando a construção de novas plantas e operações por parte dos produtores de biometano”, afirma.

Segundo ele, outros setores também devem desempenhar papel relevante na expansão desse mercado.

“Há tração relevante no setor agropecuário, com uso de energia para máquinas agrícolas, e em indústrias de uso térmico intensivo - como vidro, cerâmica, alimentos e bebidas e metalurgia - que hoje possuem alto consumo de gás natural. Há ainda movimento claro das distribuidoras de gás, que buscam biometano para injeção na rede canalizada e fornecimento a consumidores finais”, diz.

## POTENCIAL PRODUTIVO E VANTAGENS COMPETITIVAS

A combinação de disponibilidade de resíduos e capacidade agrícola coloca o país em posição privilegiada para o desenvolvimento do biometano.

“O Brasil reúne uma combinação de vantagens. Segundo o estudo Outlook for Biogas and Biomethane da International Energy Agency, o país lidera o ranking mundial de potencial de biogases, apoiado em base de matérias-primas excepcionalmente diversificada - resíduos agrícolas, dejetos animais, resíduos orgânicos e biomassa lenhosa”, explica El Hage Filho.

De acordo com ele, o potencial brasileiro supera em cerca de cinco vezes o da Argentina na América Latina, o que reforça o protagonismo regional do país.

“Vejo como fatores igualmente decisivos a infraestrutura de gás natural existente, compatível com o biometano e próxima de polos produtores relevantes, e o arcabouço regulatório em consolidação. O desafio deixa de ser o potencial e passa a ser a execução”, acrescenta.

## REGULAÇÃO E CRIAÇÃO DE DEMANDA

Parte desse movimento é resultado de novas iniciativas regulatórias voltadas à descarbonização. Para Rafael Martins, sócio da prática de Petróleo e Gás do Lefosse, a chamada Lei do Combustível do Futuro busca criar condições para o desenvolvimento do

setor.

“A Lei do Combustível do Futuro busca criar uma demanda firme e estável, capaz de ancorar o potencial de produção de biometano no Brasil”, afirma.

Segundo ele, a regulação recente já começa a gerar impactos práticos para novos projetos.

“Com uma meta anual de redução de emissões recém-fixada pelo CNPE em 0,5% e com a regra da ANP de que as obrigações de 2026 poderão ser cumpridas conjuntamente com a meta prevista para 2027, cria-se um conjunto de normas que promove a viabilidade de projetos e melhora sua bancabilidade.”

Ainda assim, alguns desafios regulatórios permanecem. Martins aponta como um dos principais pontos a definição de regras relacionadas aos certificados ambientais do setor.

“Um dos desafios é a definição, pela ANP, das regras de fungibilidade do CGOB com outros certificados, tema que está em estudo e em processo de coleta de contribuições”, explica.

Outro ponto relevante envolve a integração entre as normas federais e estaduais para viabilizar a infraestrutura necessária à expansão do mercado.

“É preciso avançar na harmonização entre normas estaduais e federais para viabilizar a infraestrutura para promover a injeção e movimentação do

biometano, especialmente porque parte relevante do potencial brasileiro de produção está longe da malha de gás canalizado existente”, afirma.

## INTEGRAÇÃO COM O MERCADO DE GÁS

O desenvolvimento do biometano também está diretamente ligado à evolução do mercado de gás natural no país.

Marcello Lobo, sócio da área de Energia e Recursos Naturais (petróleo e gás) do Pinheiro Neto Advogados, destaca que o ambiente regulatório brasileiro tem buscado combinar a abertura do mercado de gás com incentivos ao combustível renovável.

“O marco vem combinando abertura do mercado de gás e criação de demanda pelo biometano. A Lei do Gás estabelece o conceito de intercambialidade com gás natural, desde que observadas as especificações estabelecidas pela ANP, viabilizando o biometano como molécula que pode ser injetada e escoada até centros de consumo”, afirma.

Ao mesmo tempo, a Lei do Combustível do Futuro instituiu metas de descarbonização para produtores e importadores de gás natural.

“A Lei 14.993/2024 instituiu mandato de descarbonização para produtores e importadores de gás natural, com cumprimento por uso ou aquisição de biometano e/ou CGOB, criando sinal regulatório de demanda”, diz.



RAFAEL MARTINS



MARCELLO LOBO

Segundo o advogado, um dos próximos passos será consolidar regras operacionais que permitam maior integração entre o biometano e o gás natural.

“A integração deve evoluir de soluções caso a caso para um desenho de mercado em que biometano e gás natural convivam sob regras operacionais comuns, com padronização de qualidade, medição e responsabilidades na interface entre planta e rede.”

## ESTRUTURAÇÃO E FINANCIAMENTO DE PROJETOS

Além da regulação, a viabilidade econômica dos projetos depende de contratos bem estruturados e acesso a financiamento.

“Para viabilidade econômica e financiabilidade de projetos, contratos com garantia de volume, preço e performance no longo prazo são fundamentais”, explica Lobo.

Segundo ele, isso inclui contratos de fornecimento de matéria-prima, acordos de venda de biometano de longo prazo e contratos de engenharia e operação com garantias de desempenho.

Do lado financeiro, o mercado também demonstra sinais de expansão.

Natalia De Santis, sócia da área de Transição Energética do Mattos Filho, afirma que o apetite por investimentos tem crescido nos últimos anos.



NATALIA DE SANTIS

“O mercado tem demonstrado forte crescimento e apetite por projetos de biometano, acompanhando o avanço da transição energética. Entre 2023 e junho de 2025, o BNDES aprovou R\$ 7,7 bilhões para biocombustíveis, superando o total dos oito anos anteriores”, afirma.

Segundo ela, o banco de desenvolvimento tem desempenhado papel central nesse processo, especialmente por meio do Fundo Clima.

“A estratégia busca consolidar o Brasil como protagonista na transição energética. Nesse contexto, o biometano ganha espaço ao combinar descarbonização com gestão responsável de resíduos”, diz. Entre os instrumentos financeiros mais utilizados, destacam-se o financiamento via BNDES e a emissão de debêntures incentivadas.

“O mercado de capitais tem assumido papel crescente nesse contexto. As emissões no setor de bioenergia aumentaram de R\$ 5,9 bilhões em 2024 para R\$ 7,01 bilhões em 2025”, afirma De Santis.

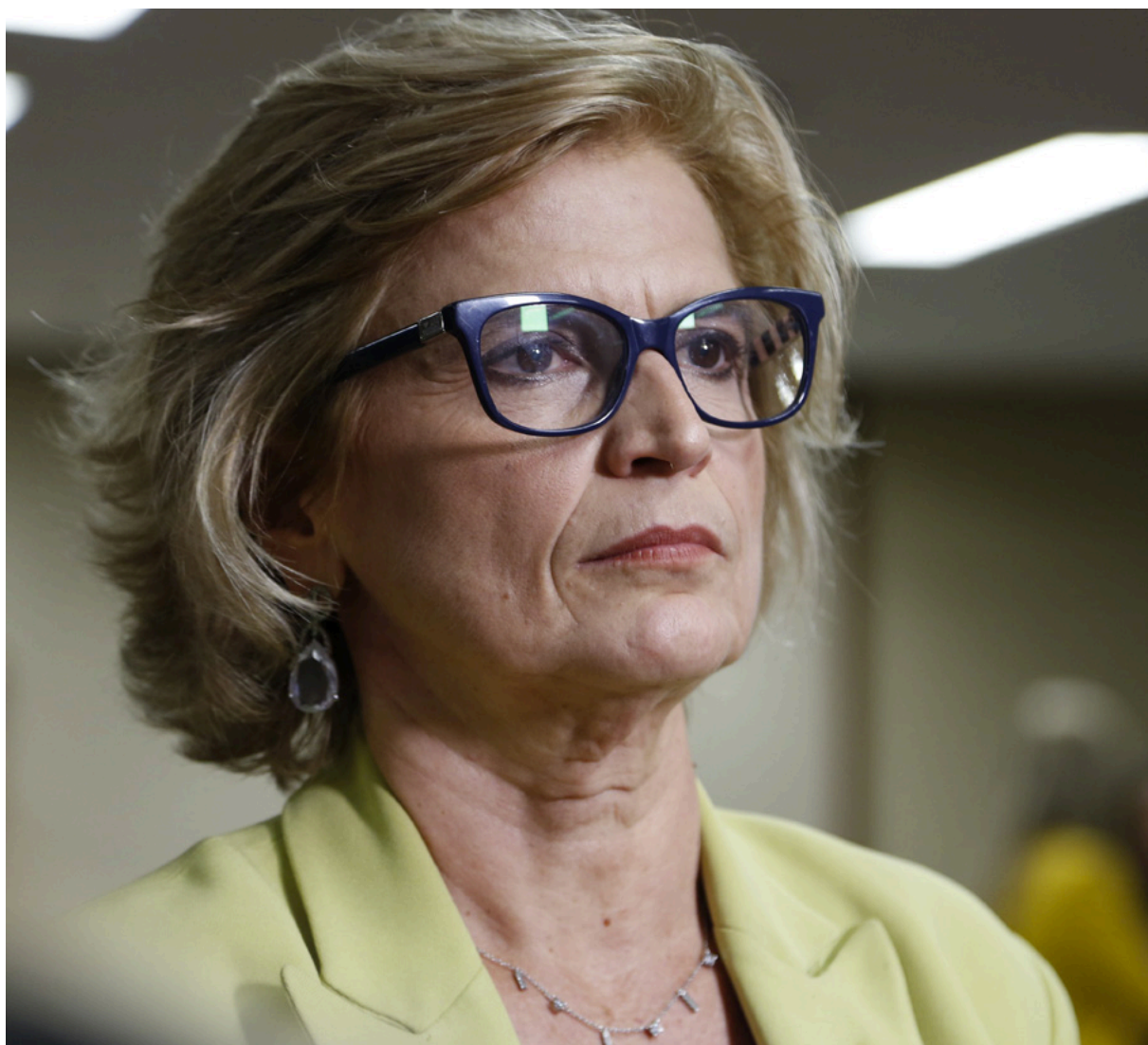
## PERSPECTIVAS PARA A MATRIZ ENERGÉTICA

No médio prazo, especialistas apontam que o biometano deve desempenhar papel complementar, mas estratégico, na matriz energética brasileira.

“A meta de descarbonização para produtores e importadores de gás pode escalar até 10% em 2034, o que poderá impulsionar tanto a construção de novas plantas de biometano como redesenhar a oferta e demanda do setor de gás natural”, afirma El Hage Filho.

Para ele, a expansão poderá ocorrer em diferentes frentes, incluindo agroindústria, transporte, indústria e distribuição de gás canalizado.

Com potencial produtivo elevado, avanço regulatório e maior disponibilidade de financiamento, o biometano desponta como uma das frentes mais promissoras da transição energética no Brasil - ainda que o ritmo de crescimento dependa da consolidação das regras e da capacidade de transformar potencial em projetos efetivamente operacionais. Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



# Entre o Direito e a estratégia no sistema financeiro

**Consultora jurídica da presidência do Banco do Brasil, Lucinéia Possar fala sobre a evolução do papel do jurídico, as transformações do sistema financeiro e a relação entre bancos e mercado de capitais**

por amanda medeiros

Com uma trajetória consolidada no sistema financeiro, Lucineia Possar acompanhou de perto a evolução do papel do jurídico dentro das instituições. A combinação entre conhecimento técnico, visão estratégica e uma postura aberta ao diálogo marca sua atuação - seja ao comentar as transformações do setor ou ao compartilhar sua experiência. Atual consultora jurídica especial da presidência do Banco do Brasil, ela observa como o jurídico deixou de ser predominantemente reativo para assumir uma posição cada vez mais integrada às decisões de negócio, acompanhando as mudanças do mercado financeiro, o surgimento de novas estruturas de financiamento e a necessidade de lideranças capazes de navegar em um ambiente marcado por inovação, regulação e crescente sofisticação das operações.

**Como sua trajetória no setor financeiro começou - e quais momentos foram decisivos ao longo desse caminho?**

Minha trajetória começou com o interesse em entender como o Direito dialoga com a economia real - e o setor financeiro é um dos lugares onde isso acontece de forma mais intensa. Ao longo do caminho, alguns momentos foram decisivos: assumir responsabilidades em temas complexos, lidar com operações estruturadas e, principalmente, participar de ambientes que exigiam visão estratégica, não apenas técnica. Esses marcos me ensinaram a olhar além da norma e entender o impacto das decisões no negócio e na sociedade. A partir daí, ficou muito evidente que o jurídico não está à margem, mas é parte da construção de soluções que impactam o negócio e a sociedade.

**«Minha trajetória começou com o interesse em entender como o Direito dialoga com a economia real»**



**Ao longo da sua carreira, o que mais mudou na forma de atuar dentro de uma instituição como o Banco do Brasil?**

O que mais mudou foi a expectativa em relação ao papel do jurídico. Antes, a atuação era mais reativa e focada na mitigação de riscos. Hoje, há uma atuação muito mais integrada ao negócio, com participação desde a concepção das estratégias. Isso exige repertório de negócio, rapidez e posicionamento. Não basta conhecer a norma. É preciso entender o impacto, propor caminhos e assumir protagonismo.

Lucinéia Possar é Consultora Jurídica Especial da Presidência do Banco do Brasil. Foi Diretora Jurídica da Instituição entre 2017 e 2025. Atualmente é Diretora Setorial do Comitê de Assuntos Jurídicos da Federação Brasileira de Bancos, Vice-Presidente do Conselho de Administração da Alelo, Presidente do Comitê de Transações com Partes Relacionadas do Banco Votorantim e membro titular do Conselho Deliberativo da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.

Graduada em Direito pela PUC/PR; possui pós-graduação em Direito Econômico e das Empresas pela FGV e mestrado em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Também é certificada em Gestão de Serviços Jurídicos pela FGV.

É professora de Direito Empresarial no UniCEUB, no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa e no IBMEC.

Lucinéia também é vencedora em três edições do The Latin American Lawyer Women Awards na categoria in-house counsel of the year - banking & finance, o que comprova sua destacada atuação no setor financeiro.

**Banco do Brasil** é uma das maiores e mais tradicionais instituições financeiras da América Latina, com atuação relevante em crédito, investimentos e soluções financeiras. Com mais de dois séculos de história, combina solidez, inovação e compromisso com o desenvolvimento econômico e social. Nos últimos anos, tem avançado de forma consistente em transformação digital, ampliando eficiência e experiência do cliente, sem abrir mão da segurança e da governança

### **Como você descreveria hoje o seu papel e suas principais frentes de atuação no banco?**

Hoje, meu papel é conectar o Direito à estratégia do Banco. Atuo em temas ligados ao mercado financeiro, operações estruturadas e crédito, sempre com foco em viabilizar soluções seguras e sustentáveis. Também há uma frente importante de alinhamento institucional, garantindo que as decisões estejam em conformidade com o ambiente regulatório. Mais do que analisar riscos, procuro contribuir para que o Banco avance com consistência, segurança e visão de longo prazo.

### **Quais são os desafios mais relevantes que você enfrenta atualmente na sua posição?**

Um dos principais desafios é acompanhar a velocidade das transformações do setor, especialmente diante de inovações financeiras e mudanças regulatórias constantes. Inovação, regulação e sofisticação das operações caminham juntas, mas nem sempre no mesmo ritmo. Além disso, há o desafio de equilibrar segurança jurídica com a necessidade de agilidade do negócio. Outro ponto relevante é lidar com operações cada vez mais sofisticadas, que exigem soluções criativas e multidisciplinares. Equilibrar profundidade técnica com objetividade e timing de negócio é, hoje, um dos pontos mais sensíveis da atuação.

### **O sistema financeiro brasileiro vem passando por transformações importantes. Como você enxerga esse movimento?**

Vejo esse movimento como extremamente positivo. A entrada de novos players, o avanço tec-

nológico e a evolução regulatória aumentaram a competição e elevaram o nível das soluções. Isso é positivo, porque torna o mercado mais eficiente e acessível. Ao mesmo tempo, exige solidez institucional para sustentar esse crescimento. Inovação sem estrutura não se sustenta, e o Brasil tem buscado esse equilíbrio.

### **O avanço do crédito privado e de novas estruturas de financiamento altera o papel dos bancos tradicionais? De que forma?**

Sim, altera. E de forma relevante. Os bancos passam a atuar de maneira ainda mais estratégica, muitas vezes como estruturadores, distribuidores ou parceiros em operações mais complexas. O crescimento do crédito privado amplia o mercado e diversifica as fontes de financiamento. Nesse cenário, quem compreende esse movimento ganha espaço ao integrar soluções e conectar diferentes fontes de capital.

### **Na sua visão, há hoje mais complementaridade ou competição entre bancos e o mercado de capitais?**

Hoje, vejo muito mais complementaridade do que competição. Cada um tem características próprias e atende a diferentes necessidades, mas há uma convergência crescente. Em muitas operações, bancos e mercado de capitais atuam de forma integrada, potencializando resultados. Essa complementaridade fortalece o sistema como um todo e amplia as alternativas de financiamento para empresas e investidores.

### **Você é uma mulher amplamente reconhecida no setor. O que esse reconhecimento representa na sua trajetória - incluindo suas conquistas no The Latin American Lawyer Women Awards?**

**«Hoje o jurídico atua de forma muito mais integrada ao negócio»**

Esse reconhecimento tem um significado muito especial, porque reflete uma trajetória construída com consistência, dedicação e propósito. Receber o prêmio por dois anos consecutivos reforça não apenas o trabalho realizado, mas também a importância de ocuparmos espaços e abrirmos caminhos para outras mulheres. Vejo esse reconhecimento como coletivo, porque representa também todas as profissionais que contribuem diariamente para transformar o setor.

**Como você define seu estilo de liderança - e como ele foi sendo construído ao longo da sua trajetória?**

Defino meu estilo de liderança como próximo, estratégico e baseado em confiança. Acredito em liderar pelo exemplo, com clareza de direção e abertura para o diálogo. Ao longo da minha traje-



**«Mais do que analisar riscos, procuro contribuir para que o Banco avance com consistência e segurança»**

tória, fui aprendendo que resultados consistentes vêm de equipes engajadas e seguras. Por isso, valorizo a escuta, o desenvolvimento das pessoas e a construção de ambientes colaborativos. A liderança, para mim, é um processo contínuo de aprendizado.

**Olhando para frente, quais tendências devem moldar o setor financeiro - e que tipo de liderança será necessária para acompanhar esse cenário?**

O setor deve ser cada vez mais impactado por tecnologia, dados e novos modelos de negócio, além de uma agenda regulatória em constante evolução. Sustentabilidade e governança também ganham protagonismo. Nesse cenário, será essencial uma liderança adaptável, com visão estratégica e capacidade de navegar em ambientes complexos. Mais do que especialistas, serão necessários líderes que conectem diferentes áreas e tomem decisões com responsabilidade e visão de futuro.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



# LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

---

DEAL ADVISORS

---

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

---

RUMORS & INSIGHTS

---

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

---

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

---

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



[www.legalcommunitymena.com](http://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](http://www.legalcommunity.ch)



# ECA Digital impõe novo padrão de responsabilidade às plataformas

Nova legislação amplia obrigações para empresas que operam serviços digitais acessíveis a crianças e adolescentes e deve provocar ajustes em design, governança e modelos de negócio no país

A aprovação do chamado **ECA Digital** inaugura uma nova fase na regulação do ambiente digital no Brasil ao estabelecer regras mais rigorosas para a proteção de crianças e adolescentes em produtos e serviços online. A legislação amplia a responsabilização de empresas cujas plataformas tenham acesso provável por menores de idade e impõe obrigações que vão desde mecanismos mais robustos de verificação etária até mudanças na forma como serviços digitais são concebidos e operados.

Na prática, especialistas apontam que as novas exigências devem impactar diretamente o desenvolvimento de plataformas, a governança corporativa e a gestão de riscos regulatórios de empresas que atuam no ambiente digital.

## NOVAS OBRIGAÇÕES OPERACIONAIS

Entre os principais impactos está a criação de obrigações concretas relacionadas à segurança, privacidade e supervisão parental.

Segundo **Tatiana Campello**, sócia das áreas de Propriedade Intelectual, Inovação e Tecnologia e Privacidade de Dados e Cibersegurança do Demarest, a nova legislação afeta qualquer empresa cujo produto ou serviço digital seja direcionado ou tenha acesso provável por crianças e adolescentes.



TATIANA CAMPELLO

“A lei impõe obrigações concretas que afetam a operação de qualquer empresa cujo produto ou serviço digital seja direcionado ou de acesso provável por crianças e adolescentes”, afirma.

Entre as mudanças mais relevantes está a exigência de mecanismos confiáveis de verificação de idade, já que a autodeclaração deixa de ser aceita. A legislação também determina a adoção de medidas de segurança e privacidade desde a concepção dos produtos.

“As empresas passam a ter de disponibilizar ferramentas de supervisão parental acessíveis e configuráveis. A lei também proíbe a criação de perfis comportamentais de crianças e adolescentes para direcionamento publicitário”, explica.

O descumprimento pode resultar em multas de até R\$ 50 milhões por infração, além da suspensão ou proibição de atividades.

## MUDANÇAS NO DESENVOLVIMENTO DE PLATAFORMAS

A nova regulação também deve impactar diretamente o design e o desenvolvimento de serviços digitais.

Para **Marcos Bruno**, sócio do escritório Opice Blum, Bruno e Vainzof Advogados Associados e especialista em direito digital e proteção de dados, a tendência é que mecanismos de proteção passem a ser incorporados desde as etapas iniciais de desenvolvimento das plataformas.

“A nova regulação tende a impactar diretamente o desenvolvimento das plataformas ao incorporar, desde a concepção, mecanismos de proteção para crianças e adolescentes”, afirma.

Isso inclui controle de idade, padrões mais restritivos de coleta e tratamento de dados, linguagem mais transparente e a limitação de recursos tecnológicos que possam incentivar engajamento excessivo.

Segundo ele, o cenário também deve intensificar a integração entre áreas jurídicas, de produto e tecnologia dentro das empresas.



MARCOS BRUNO

“A tendência é que haja maior integração entre times jurídico, de produto e tecnologia, com avaliações contínuas de risco e adequação regulatória ao longo do ciclo de vida das soluções digitais”, acrescenta.

## GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS

Diante das sanções previstas na legislação, especialistas destacam que empresas precisarão fortalecer estruturas internas de governança e compliance.

Na opinião de **Marcela Mattiuzzo**, sócia do VMCA Advogados, que acompanha de perto os avanços regulatórios ligados à proteção de dados e ao ambiente digital, o primeiro passo é compreender o nível de exposição regulatória de cada organização.

“O principal passo é identificar qual o nível de risco e em quais categorias cada empresa se insere”, afirma.

Segundo ela, a legislação estabelece tanto regras gerais quanto exigências específicas para determinados segmentos, como o de jogos eletrônicos.

Outro desafio relevante é acompanhar a regulamentação complementar que ainda deve ser editada pelas autoridades.

“Há muitos pontos pendentes de regulamentação, e é tarefa da ANPD preencher essas lacunas. A primeira que será preenchida é a da aferição de idade”, explica.

## CONVERGÊNCIA COM OUTRAS NORMAS DIGITAIS

O novo regime também se articula com marcos regulatórios já existentes, especialmente a Lei Geral de Proteção de Dados e o Marco Civil da Internet.

De acordo com **Piero Sellan**, sócio coordenador da área de TMT do Azevedo Sette, o ECA Digital consolida a proteção de dados como elemento central da experiência digital de menores.

“O ECA Digital dialoga com a LGPD, pois há remissões expressas a seus princípios e a consolidação da proteção de dados como eixo da experiência digital de menores”, afirma.

A legislação também se conecta à evolução da responsabilização de plataformas por conteúdos ilícitos, especialmente em casos envolvendo crimes contra crianças e adolescentes.

“O cumprimento eficaz dessas normas exige postura proativa no tratamento de dados de me-



MARCELA MATTIUZZO

nores, com observância aos princípios da finalidade e necessidade na adoção de mecanismos de aferição etária”, acrescenta.

## SETORES MAIS IMPACTADOS

Alguns segmentos devem sentir os efeitos da nova regulação de forma mais imediata.

Segundo Sellan, redes sociais, plataformas de vídeo, serviços de streaming, jogos eletrônicos, fabricantes de dispositivos e lojas de aplicativos estão entre os setores mais expostos.

“Esses são setores que, por definição, oferecem produtos ou serviços de acesso provável por menores e deverão ser demandados mais intensamente”, afirma.

Também devem enfrentar maior escrutínio empresas que comercializam conteúdos ou produtos impróprios para menores, como operadores de apostas, marketplaces ou aplicativos de relacionamento.

## TENDÊNCIA GLOBAL DE REGULAÇÃO E PRÓXIMOS PASSOS

O avanço da regulação no Brasil acompanha um movimento internacional de maior proteção a crianças e adolescentes no ambiente digital.

Para Mattiuzzo, diversas jurisdições já avançaram nesse debate, como o Reino Unido, que aprovou o Online Safety Act em 2023.

“A discussão de regulamentação da tecnologia com foco em crianças e adolescentes é uma preocupação mundial”, afirma.

Ao mesmo tempo, segundo ela, o Brasil apresenta um certo pioneirismo ao consolidar essas preocupações em uma legislação mais estruturada.

Nos próximos anos, a implementação prática da lei deve depender de regulamentações complementares e da definição de parâmetros técnicos.

Entre os temas prioritários estão as regras para verificação de idade e os mecanismos de compartilhamento de sinais etários entre plataformas e

lojas de aplicativos.

Mais adiante, a discussão tende a avançar para um conceito mais amplo de responsabilidade das plataformas no ambiente digital.

“Um dos temas que tende a ganhar centralidade é o chamado dever de cuidado das empresas”, afirma Mattiuzzo.

Segundo ela, o desafio será desenvolver produtos, interfaces e modelos de negócio que considerem, desde o início, experiências digitais adequadas para crianças e adolescentes.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



PIERO SELLAN

# Latam Women Awards 2026, as ganhadoras



NAVEGUE PELA GALERIA DE FOTOS





As vencedoras do **Latin American Lawyer Women Awards 2026** foram anunciadas durante a cerimônia de gala realizada no TRIO Pérgola, em São Paulo, em 14 de maio de 2026.

O Latin American Lawyer Women Awards reconhece a excelência entre as profissionais latino-americanas que atuam em departamentos jurídicos internos e escritórios de advocacia.

As vencedoras são as seguintes:



## IN-HOUSE PRACTICE CATEGORIES

Categoria	Ganhador
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR	Fabiana Molina - Ultragaz
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Bianca Belotti - CNH Industrial
IN HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Lucinéia Possar - Banco do Brasil
IN HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSTRUCTION, PROJECTS, INFRASTRUCTURE	Janaina Santos Gonçalves - Grupo Cox
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Agustina Ramet - Softys
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	Renata Cassini - Dufry
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY	Lídia Brito de Oliveira - CPFL Energia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	Tatiana Smolentzov - Louis Vuitton
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Beatriz Barrionuevo - Mondelēz International
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Marina Martins de Paula - Europ Assistance Brasil
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR MINING	Natália Diniz - BHP
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PHARMA, HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Shirley Meschke - Pfizer
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE	Gabriella Sabrina Mattos Gaspar - JHSF
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Glauca Callegari - Accenture do Brasil
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TMT	Fernanda de Figueiredo Funck - Microsoft
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM	Isabella Vilhena - LATAM Airlines
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR DIVERSITY & INCLUSION	Sandra Gebara Boni Hidalgo - L'Oréal

## PRIVATE PRACTICE CATEGORIES

Categoria	Ganhador
LAW FIRM OF THE YEAR	TozziniFreire Advogados
LAWYER OF THE YEAR	Isabel Lustosa - Ulhôa Canto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Sion Advogados
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Miyanou Dufour von Gordon - Hernández & Cia
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION	Meira Breseghello Advogados
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION	Alice Voronoff - Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL & SUSTAINABILITY	Silveiro Advogados
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Marcela Levy - Lefosse
LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Lefosse
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Claudia Pereira - Mayora & Mayora
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE M&A	Nathalie Paredes - Miranda & Amado
LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	TCA Tanoira Cassagne
	Rusu, Tosto, Barreto e Fenerich Advogados
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Nydia Guevara - RODRIGO
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST	Garza Magdaleno
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Stocche Forbes Advogados
LAWYER OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Débora Yanasse - Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Livia Amorim - Veirano Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT	CorralRosales
LAWYER OF THE YEAR IP&TMT	Virginia Cervieri - Cervieri Monsuárez
LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR	Mannrich e Vasconcelos Advogados
LAWYER OF THE YEAR LABOUR	Ana Cristina Medina - Godoy
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Andréa Seco - Almeida Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR PHARMA, HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Pinheiro Neto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE	Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Ana Luiza Martins Taques - SiqueiraCastro
LAW FIRM OF THE YEAR TAX	FAS Advogados in cooperation with CMS
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX	Isabella Fochesatto Panisson - Lavez Coutinho
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Carolina de Queiroz Franco Oliveira - TozziniFreire Advogados
BEST PRACTICE LITIGATION FAMILY BUSINESS	Giovana Sousa Ferreira - Menndel & Melo Advocacia
BEST PRACTICE ADMINISTRATIVE & REGULATORY LITIGATION	Loyanna de Andrade Miranda Menezes - Abi-Ackel Advogados Associados

## LAW FIRM OF THE YEAR

---

LEFOSSE

MIRANDA & AMADO

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO

DU & URÍA

TAUIL & CHEQUER ADOGADOS  
IN ASSOCIATION WITH MAYER BROWN

**TOZZINIFREIRE  
ADVOGADOS**



## LAWYER OF THE YEAR

---

CLAUDIA BARRERO  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

RENATA CARDOSO  
*Lefosse*

MARIA CRISTINA CESCION  
*Cescion, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados*

**ISABEL LUSTOSA**  
*Ulhoa Canto Advogados*

ANA CLARA VIOLA  
*Stocche Forbes Advogados*



## LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

---

BINENBOJM, CYRINO, KOATZ  
& VORONOFF ADOGADOS

HERNÁNDEZ & CÍA

LAMMOGLIA ABOGADOS

MEIRA BRESEGHELLO ADOGADOS

**SION ADOGADOS**



**LAWYER OF THE YEAR  
ADMINISTRATIVE  
& ENVIRONMENTAL**

MARÍA INÉS CORRÁ -  
*Bomchil*

**MIYANOU DUFOUR  
VON GORDON**

*Hernández & Cía*

LUIZA GUERRA  
*Sion Advogados*

FABÍOLA MEIRA  
DE ALMEIDA BRESEGHELLO  
*Meira Breseghello Advogados*

ALICE VORONOFF  
*Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
ADMINISTRATIVE LITIGATION**

BINENBOJM, CYRINO, KOATZ  
& VORONOFF ADVOGADOS

LOBÃO COSENZA, FIGUEIREDO  
CAVALCANTE, ROSA E FLORENCIO  
ADVOGADOS

**MEIRA BRESEGHELLO  
ADVOGADOS**

SILVEIRO ADVOGADOS

TOZZINIFREIRE ADVOGADOS



**LAWYER OF THE YEAR  
ADMINISTRATIVE LITIGATION**

BIANCA ANTACLI  
*TozziniFreire Advogados*

SOLANGE CUNHA  
*Silveiro Advogados*

VALÉRIA DE SOUZA ROSA  
*Lobão Cosenza, Figueiredo Cavalcante, Rosa e  
Florencio Advogados*

FABÍOLA MEIRA DE ALMEIDA  
BRESEGHELLO  
*Meira Breseghello Advogados*

**ALICE VORONOFF**  
*Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff  
Advogados*



## LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL & SUSTAINABILITY

---

EELAW MÈDIO AMBIENTE  
Y ASESORÍAS LEGALES

PAYET, REY, CAUVI, PÉREZ ABOGADOS

SENISE PAIVA ADVOGADOS

**SILVEIRO ADVOGADOS**

SION ADVOGADOS



## LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

---

CAMILA BIRAL VIEIRA  
DA CUNHA MARTINS  
*Demarest Advogados*

MAYRA BRYCE ALBERTI  
*Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados*

MARIA RITA DUTRA  
*Tauil & Chequer Advogados*  
*in association with Mayer*

CRISTINA FERRARO  
*Miranda e Amado*

**MARCELA LEVY**  
*Lefosse*

MICAELA ORTIZ  
*Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados*



## LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE

---

BRUCHOU & FUNES DE RIOJA

**LEFOSSE**

MATTOS FILHO

MAYORA & MAYORA

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS  
IN ASSOCIATION WITH MAYER BROWN



**LAWYER OF THE YEAR  
BANKING & FINANCE**

---

ANALÍA BATTAGLIA  
*Bruchou & Funes de Rioja*

RENATA CARDOSO  
*Lefosse*

**CLAUDIA PEREIRA**  
*Mayora & Mayora*

PRISCILLA SANTOS  
*Tauil & Chequer Advogados  
in association with Mayer Brown*

MARCELA SILVA  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*



**LAWYER OF THE YEAR  
CORPORATE M&A**

---

KARIN ALVO  
*KLA Advogados*

CLAUDIA BARRERO  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

MARIA CRISTINA CESCION  
*Cescion, Barriou, Flesch & Barreto Advogados*

MILANA MARTINS  
*Cascione Advogados*

**NATHALIE PAREDES**  
*Miranda & Amado*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
CAPITAL MARKETS**

---

BMA ADVOGADOS

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO  
DU & URÍA

RODRIGO

**Z**



## LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

---

CLAUDIA BARRERO  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

CAMILA GOLDBERG  
*BMA Advogados*

**NYDIA GUEVARA**  
**RODRIGO**

MARINA LIPENER FENERICH  
*Rusu, Tosto, Barreto e Fenerich Advogados*

ALEXIA ROSENTHAL  
*TCA Tanoira Cassagne*



## LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST

---

CASCIONE ADVOGADOS

**GARZA MAGDALENO**

MACHADO MEYER ADVOGADOS

MIRANDA & AMADO

PINHEIRO NETO ADVOGADOS



## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE

---

FAS ADVOGADOS  
IN COOPERATION WITH CMS

LOBÃO COSENZA, FIGUEIREDO  
CAVALCANTE, ROSA E FLORENCIO  
ADVOGADOS

**STOCHE FORBES**  
**ADVOGADOS**

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS  
IN ASSOCIATION WITH  
MAYER BROWN

ULHÔA CANTO ADVOGADOS



## LAWYER OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE

---

**VALÉRIA DE SOUZA ROSA**  
*Lobão Cosenza, Figueiredo Cavalcante, Rosa e Florencio Advogados*

**ISABEL LIRA**  
*Miranda & Amado*

**SANDRA MANRIQUE**  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

**ANA CLARA VIOLA**  
*Stocche Forbes Advogados*

**DÉBORA YANASSE**  
*Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown*



## LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

---

**LÍVIA AMORIM**  
*Veirano Advogados*

**MARIANA ARDIZZONE**  
*Mitrani Caballero*

**DANIELLE GOMES DE ALMEIDA VALOIS**  
*Trench Rossi Watanabe*

**SANDRA MANRIQUE**  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

**MARIA FERNANDA SOARES**  
*Machado Meyer Advogados*



## LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT

---

**CERVIERI MONSUÁREZ**

**CORRALROSALES**

**PINHEIRO NETO ADVOGADOS**

**TOZZINIFREIRE ADVOGADOS**

**ZONENSCHNAIN ADVOCACIA**



## LAWYER OF THE YEAR IP&TMT

---

### **VIRGINIA CERVIERI**

*Cervieri Monsuárez*

LARISSA GALIMBERTI

*Pinheiro Neto Advogados*

MARÍA CECILIA ROMOLEROUX

*CorralRosales*

LUIZA SATO

*TozziniFreire Advogados*

MARIANA ZONENSCHWEIN

*Zonenschein Advocacia*



## LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR

---

CORRALROSALES

GODOY

KLA ADVOGADOS

### **MANNRICH E VASCONCELOS ADVOGADOS**

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO  
DU & URÍA



## LAWYER OF THE YEAR LABOUR

---

ALESSANDRA BARICHELLO BOSKOVIC  
*Mannrich e Vasconcelos Advogados*

BRUNA DE CESARE

*KLA Advogados*

BELÉN JARAMILLO

*CorralRosales*

### **ANA CRISTINA MEDINA**

*Godoy*

CAROLINA PORRAS

*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
LITIGATION**

---

ALMEIDA ADVOGADOS

**BINENBOJM, CYRINO,  
KOATZ & VORONOFF  
ADVOGADOS**

DEMAREST ADVOGADOS

LAMMOGLIA ABOGADOS

ZONENSCHIN ADVOCACIA



**LAWYER OF THE YEAR  
LITIGATION**

---

CAMILA BIRAL VIEIRA  
DA CUNHA MARTINS  
*Demarest Advogados*

MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ GARIBAY  
*Lammoglia Abogados*

**ANDRÉA SECO**  
*Almeida Advogados*

ALICE VORONOFF  
*Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados*

MARIANA ZONENSCHIN  
*Zonenschein Advocacia*



**LAW FIRM OF THE YEAR  
PHARMA, HEALTHCARE  
& LIFE SCIENCES**

---

BASHAM, RINGE & CORREA

GOULART PENTEADO ADVOGADOS

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO

DU & URÍA

**PINHEIRO NETO  
ADVOGADOS**

RODRIGO



## LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

---

MATTOS FILHO  
MIRANDA & AMADO  
SIQUEIRACASTRO  
STOCHE FORBES ADVOGADOS

**TAUIL & CHEQUER  
ADVOGADOS IN  
ASSOCIATION WITH  
MAYER BROWN**



## LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

---

DEBORA ANDRADE STUPP SANTIAGO  
*Stocche Forbes Advogados*

LUDMILA BRAGA  
*Tauil & Chequer Advogados in association with  
Mayer Brown*

MARIANA COBRA  
*Mattos Filho*

CLAUDIA LUCENA  
*Miranda & Amado*

**ANA LUIZA MARTINS TAQUES**  
*SiqueiraCastro*



## LAW FIRM OF THE YEAR TAX

---

**FAS ADVOGADOS IN  
COOPERATION WITH CMS**

J LEGAL TEAM  
LAVEZ COUTINHO  
TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS IN  
ASSOCIATION WITH MAYER BROWN  
TOZZINIFREIRE ADVOGADOS



**PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX**

---

**ISABELLA FOCHE SATTO PANISSON**

*Lavez Coutinho*

CATALINA HOYOS JIMÉNEZ  
*Godoy*

GABRIELA MIZIARA JAJAH  
*Siqueira Castro*

ANDREA MOYA  
*Corral Rosales*

JULIANA PORCHAT DE ASSIS  
*FAS Advogados in cooperation with CMS*



**LAWYER OF THE YEAR  
WHITE COLLAR CRIME**

---

PAMELA ALARCÓN  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

ANA CECILIA HURTADO HUAILLA  
*Caro & Asociados*

TATIANA R. MARTINS  
*Davis Polk & Wardwell*

CLARISSA OLIVEIRA  
*Cascione Advogados*

**CAROLINA DE QUEIROZ FRANCO OLIVEIRA**

*Tozzini Freire Advogados*



**BEST PRACTICE  
LITIGATION FAMILY BUSINESS**

---

**GIOVANA SOUSA FERREIRA**

*Mennel & Melo Advocacia*



**BEST PRACTICE  
ADMINISTRATIVE  
& REGULATORY LITIGATION**

---

**LOYANNA DE ANDRADE  
MIRANDA MENEZES**  
*Abi-Ackel Advogados Associados*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR**

---

LÍDIA BRITO DE OLIVEIRA  
*CPFL Energia*

FERNANDA DE FIGUEIREDO FUNCK  
*Microsoft*

NATÁLIA DINIZ  
*BHP*

JULIANA LAURO  
*Porsche Brasil*

**FABIANA MOLINA**  
*Ultragaz*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
AUTOMOTIVE & TRANSPORT**

---

**BIANCA BELOTTI**  
*CNH Industrial*

EVELYN D. CANALLI  
*BMW Group*

LÍVIA CAMPOS DANTAS NEMES  
*SEST SENAT*

KARINA LARA FERA  
*Melhores Rodovias do Brasil*

ABCR  
*Juliana Lauro - Porsche Brasil*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
BANKING & FINANCE**

---

FERNANDA IACIA  
*Bank of America*

MARIANA PLASS RIZZO  
*J.P. Morgan*

**LUCINÉIA POSSAR**  
*Banco do Brasil*

CÍNTIA SALES QUEIROZ  
*Tecban*

ALINE STEINWASCHER  
*ASAAS*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
CONSTRUCTION, PROJECTS,  
INFRASTRUCTURE**

---

ANA CAROLINA MEDINA  
*CTG Brasil*

RAFAELLA CARVALHO CORTI  
*Cyrela*

DENISE PROVASI VAZ  
*Multiplan Empreendimentos*

**JANAINA SANTOS  
GONÇALVES**  
*Grupo Cox*

CLAUDIA TUNGER  
*Saint-Gobain*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE  
YEAR CONSUMER GOODS  
MANUFACTURING**

---

CYNTHIA BAR  
*Kimberly Clark*

ADRIENE DOS S. TRINDADE VALLINI  
*Mundial S.A. Oficial*

GRAZIÉLE NUNES MENDES MIZIARA  
*Adimax*

**AGUSTINA RAMET**  
*Softys*

VANESSA ZACCARIA  
*Suzano*



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL

---

### **RENATA CASSINI**

*Dufry*

DEBORA FREIRE MAGALHÃES  
*Allied Brasil*

JOSIE JARDIM  
*Amazon*

GIULIA PESCE ZOLINI  
*iFood*

DILENE RODRIGUES TEIXEIRA  
*Iguatemi*



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

---

ALINE ALCANTARA  
*Grupo Multilixo*

### **LÍDIA BRITO DE OLIVEIRA**

*CPFL Energia*

FABIANA MOLINA  
*Ultragas*

GILLIAN PAREDES  
*Luz del Sur*

ANA CLAUDIA REBELLO  
*Enel Group*



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY

---

AMANDA BRENNER  
*Azzas 2154*

SILVANA LAVACCA  
*Grupo Guararapes - Lojas Riachuelo /  
Midway Financeira*

FLAVIA MARCUCCI KAZAKEVICIUS  
*EssilorLuxottica*

### **TATIANA SMOLENTZOV**

*Louis Vuitton Brasil*

NAIARA SOARES  
*Calvin Klein*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
FOOD & BEVERAGE**

---

**BEATRIZ BARRIONUEVO**  
*Mondelēz International*

NATALIE GHIRALDELLI DE OLIVEIRA  
*Savencia Fromage & Dairy Brasil*

ANDREIA MARCELINO  
*Gallo Worldwide*

ANA MARÍA MARTÍNEZ JIMÉNEZ  
*Cervecería Nacional Dominicana*

PATRICIA ULIAN  
*ADM*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
INSURANCE**

---

GLAUCE CARVALHAL  
*CNseg - Confederação Nacional das Seguradoras*

FRANCINI MAYUMI AOKI  
*AXA no Brasil*

CLAUDIA HECK  
*Bradesco Seguros*

**MARINA MARTINS  
DE PAULA**  
*Europ Assistance Brasil*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
MINING**

---

RAQUEL CARAM NASCIF DUTRA  
*Mineração Morro do Ipê*

MARIA DA GRAÇA MONTALVÃO  
*Kinross Brazil Mineração*

**NATÁLIA DINIZ**  
*BHP*

SIMONE GONÇALVES  
*Aura Minerals*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
PHARMA, HEALTHCARE & LIFE  
SCIENCES**

---

ANDREIA CASQUET  
*CONMED Corporation*

BIANCA CIAMPONE  
*Biogen*

SANDRA GEBARA BONI HIDALGO  
*L'Oréal*

**SHIRLEY MESCHKE**  
*Pfizer*

RENATA SAMPAIO GREGIO - BAYER



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
REAL ESTATE**

---

CARLA DANTAS  
*Prologis*

FERNANDA HALPHEN  
*Grupo Lucio*

**GABRIELLA SABRINA  
MATTOS GASPAR**  
*JHSF*

ANA PELLEGRINI  
*QuintoAndar*

DENISE PROVASI VAZ  
*Multiplan Empreendimentos*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR  
SERVICES & CONSULTANCY**

---

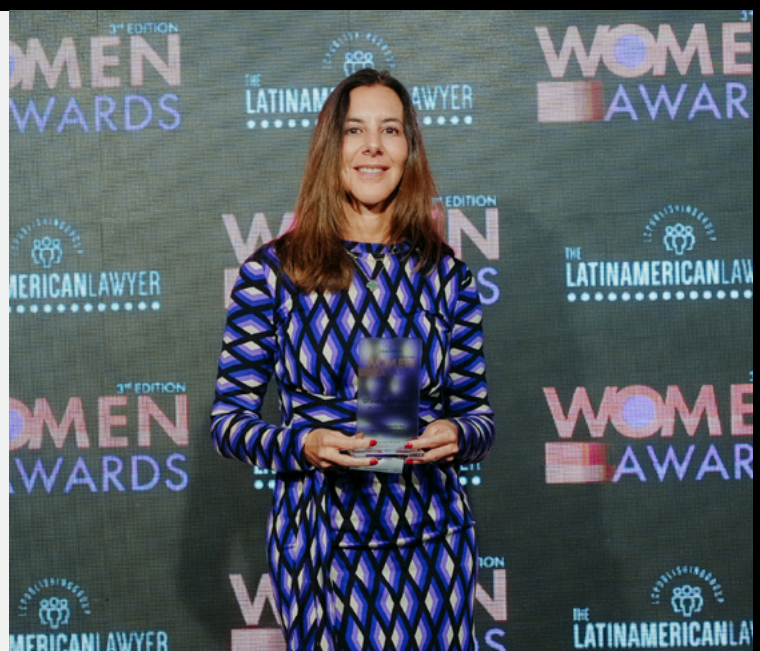
PAULA ABREU  
*Clicksign*

**GLAUCIA CALLEGARI**  
*Accenture do Brasil*

MANUELLA FALCÃO  
*Cogna Educação*

DANIELLA FREITAS  
*Fundação Bradesco*

AMANDA LEE  
*ADP*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR**  
**TMT**

---

**FERNANDA DE FIGUEIREDO  
FUNCK**  
*Microsoft*

ADRIANA LAPORTA CARDINALI STRAUBE  
*Mercado Livre Brasil*

DANIELA MACIEL SANTOS  
*Ericsson*

BIANCA POFFO  
*Logicalis Latam*

PATRICIA THOMAZELLI  
*TOTVS*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR**  
**TRAVEL & TOURISM**

---

VERONICA ARBULU  
*Belmond*

LUCIANA HERNÁNDEZ QUINTANA  
*MSC Cruises*

RENATA TONNERA  
*Club Med*

**ISABELLA VILHENA**  
*LATAM Airlines*



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR**  
**DIVERSITY & INCLUSION**

---

**SANDRA GEBARA  
BONI HIDALGO**  
*L'Oréal*





# O homem à frente de Pérez-Llorca na Ibéria

Sócio executivo desde 2024, Julio Lujambio lidera a execução na Península Ibérica, enquanto Pedro Pérez-Llorca está temporariamente baseado na Cidade do México. O fechamento de 2025 - €211,3 milhões e 26% do negócio fora da Espanha - prepara o cenário para uma nova fase na governança

por Ilaria Iaquina

**M**exicano, 47 anos, dupla qualificação no México e na Espanha, casado com uma advogada e pai de quatro filhos, Julio Lujambio, sócio executivo da Pérez-Llorca, recebe o Iberian Lawyer em seu escritório em Madri. Atrás de sua mesa, alguns prêmios estão na estante. “Eles são dos lista dos 40 menores de 40 anos de antigamente”, ele brinca, com um sorriso que mistura ironia com a passagem do tempo. Ao lado, uma sequência de fotografias de seus filhos, tiradas todo verão no mesmo lugar em Cádiz, como se as imagens fossem uma forma de medir os anos. Ele veio para a Espanha aos 23 anos para fazer um mestrado em IE e concluir sua admissão; ele ficou, diz ele, “por uma mulher”, agora sua esposa.

## AS ORIGENS

“Quando entrei em 2005, a empresa era muito menor”, ele recorda. “Eles estavam procurando um associado júnior para a equipe Corporativa, e o processo terminou com duas contratações porque ambos se encaixávamos bem: Carmen Reyna e eu - o que diz muito sobre a filosofia da Pérez-Llorca. Mais de vinte anos depois, ambos ainda estamos na empresa”. Reyna, acrescenta, também faz agora parte dos órgãos internacionais de governança da parceria.

Desde então, sua carreira seguiu um caminho constante de ascensão. Ele foi nomeado sócio em janeiro de 2014, aos 35 anos, numa época em que o país ainda sentia os efeitos da crise. “A tendência do mercado não era fazer sócios corporativos”, ele enfatiza. Mesmo assim, a empresa promoveu quatro associados da região entre 2013 e 2014 - Alejandro Osma, Pablo González, Carmen Reyna e ele mesmo - como aposta no projeto. Em 2016, assumiu sua primeira responsabilidade de gestão ao assumir a liderança de um dos grupos corporativos. Em 2020, quando a empresa adotou o modelo



JULIO LUJAMBIO

de conselho de administração, ele ingressou no órgão de governança. E em 2024 veio sua nomeação como Sócio Executivo, dentro de um modelo de governança fortalecido que também criou o papel de Iván Delgado como Sócio Executivo Internacional, nomeando Constanza Vergara como COO, enquanto Pedro Pérez-Llorca permaneceu como sócio-gerente. Paralelamente, a empresa também estabeleceu um Conselho de Parcerias Internacionais (veja a caixa dedicada). A estrutura lembra a de muitas grandes empresas internacionais, com uma estratégia global de definição de órgãos, um

## ESCRITÓRIOS AO REDOR DO MUNDO

**Europe:** Barcelona, Bruxelas, Lisboa, Londres, Madri

**Américas:** Bogotá, Cidade do México, Medellín, Monterrey, Nova York

**Ásia-Pacífico:** Singapura, Abu Dhabi (próxima estreia)

sócio-gerente como ponto de referência e comitês executivos por geografia, nos quais participam os sócios executivos da empresa.

## SÓCIO EXECUTIVO: O QUE ISSO SIGNIFICA NA PRÁTICA

Lujambio enquadra seu papel como uma resposta organizacional e focada na execução à acelerada internacionalização da empresa. Sua missão é “acompanhar muito de perto” a composição das equipes e práticas, garantir o equilíbrio certo entre promoção interna e contratação de talentos externos, e dotar a empresa de ferramentas muito práticas - especialmente em tecnologia e inteligência artificial. Falando sobre contratações laterais, ele explica: “Estou muito envolvido. Eu analiso se a contratação faz sentido, o que eles podem trazer e o plano de negócios conjunto”. Nos processos relacionados à Península Ibérica, ele acrescenta, ele frequentemente lidera pessoalmente essa análise, sempre dentro das diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Parceria Internacional e realizadas ao lado de Pedro Pérez-Llorca e Iván Delgado.

A mudança temporária de Pedro Pérez-Llorca para a Cidade do México, formalizada em janeiro de 2026, naturalmente aumentou o peso de Lujambio. “A gestão do mercado ibérico tem sido muito mais para mim, tanto por mandato quanto por presença geográfica”, ele resume. E ele traduz isso em uma rede muito concreta de interlocutores - entre parceiros e áreas de serviços empresariais, como finanças, desenvolvimento de negócios, recursos humanos e comunicação. Também significa priorizar a leitura de como as práticas estão evoluindo e identificar os “trens” do mercado. Mesmo assim, ele insiste que o “centro de gravidade” não se moveu, porque Pérez-Llorca permanece “uma única empresa, com objetivos compartilhados e decisões nacionais voltadas para o projeto global - no qual Pedro Pérez-Llorca é nosso líder final”. O que muda, ele explica, é a execução: a supervisão diária se intensifica a partir de Madri e exige uma coordenação mais rígida com o Sócio-Gerente no México. Ele não a descreve como um arranjo rígido, mas sim como uma comunicação contínua e natural: “Não há um ritual semanal; é quase constante... Mensagens, ligações... E gira mais em torno do ‘como’ do que do ‘o quê’, porque o ‘o quê’ é muito claro para nós”, ele enfatiza.

E essa coordenação, ele acrescenta, não é apenas Madri-México, mas também com Iván Delgado, de Nova York. No papel, a ruptura com ele parece clara - a Ibéria de um lado e a internacional do outro. Na prática, Lujambio relativiza: “Não são funções com uma fronteira claramente definida”, ele diz, porque muitas decisões têm efeitos transversais. Recursos, prioridades de prática ou investimento em capacidades afetam várias geografias ao mesmo tempo. Delgado foi seu primeiro chefe direto quando ingressou na empresa em 2005 - um detalhe biográfico que, em sua visão, explica um estilo de coordenação “sem compartimentos”. Lujambio também destaca uma “curiosidade”: embora seja mexicano, seu foco é a Ibéria; e a aposta no México, segundo ele, não foi liderada por ele, mas por Delgado. “Isso mostra como temos poucos preconceitos”, conclui ele.

## OS NÚMEROS DE 2025

Pérez-Llorca encerrou 2025 com €211,3 milhões em receita pro forma, 28% a mais que no ano anterior. Na Espanha, o número atingiu €155,8 milhões, um aumento de 17%. Portugal, México e Colômbia contribuíram juntos com €55,5 milhões - 26% do total. Os números confirmam uma trajetória de aceleração acentuada: na última década (2016-2025), Pérez-Llorca multiplicou suas vendas por seis. No entanto, o crescimento rápido também introduz atrito. Lujambio não nega, mas inverte a perspectiva: “não crescer criaria mais tensão para nós”, por causa do impacto que tem nas carreiras e na retenção de talentos. Na verdade, quando se discute o faturamento, ele o apresenta como “a segunda melhor notícia do ano”; a primeira, segundo ele, foram as promoções internas anunciadas em de-

### A EMPRESA EM NÚMEROS

Receita 2025: **€211,3 milhões (+28%)**

Receita Espanha: **€155,8 milhões (+17%)**

Receita Portugal + México + Colômbia:  
**€55,5 milhões (26% do total)**

Espanha: **372 profissionais e 73 sócios**

Portugal: **mais de 60 profissionais e 14 sócios**

Total: **689 profissionais e 144 sócios**

## CONSELHO DE PARCERIA INTERNACIONAL

Um órgão onde “todas as sensibilidades são ouvidas” e o “o quê” da empresa é acordado. Sua composição não é pública; no entanto, inclui mais de 30 parceiros, com representação por países, práticas, gerações e gênero (aproximadamente 30% mulheres). Ela se reúne trimestralmente, com sessões extraordinárias quando necessário. A reunião dos sócios permanece o órgão supremo; o Conselho Internacional define a estratégia, e a execução cabe aos comitês nacionais e ao trio de liderança (Pedro Pérez-Llorca, Iván Delgado e Julio Lujambio).

zembro (12 novos sócios e cinco advogados, ed.). Sua preocupação mais clara é cultural: manter qualidade, respeito e colegialidade enquanto os processos são padronizados entre jurisdições e controles uniformes são implementados. “A proposta que queremos apresentar aos nossos clientes é que eles terão o mesmo serviço de alta qualidade em todos os países”, ele insiste. Dentro dessa ambição, ele insere a ideia de “não ser mera acumulação de boas empresas, mas uma grande firma; e com a ambição de ser a empresa de referência em todos os países onde opera”.

## PORTUGAL E ABU DHABI

Dois anos após a inauguração de Lisboa, Lujambio descreve o desempenho do escritório português como “extraordinário” e lembra que foi uma aposta nova. Hoje, esse escritório tem mais de 60 pessoas, com 14 sócios. A estrutura local também foi redesenhada como resultado do projeto Abu Dhabi, o mais recente a ser anunciado no início do ano. Carlos Vaz de Almeida é, na verdade, o novo sócio-gerente, ao lado de Inês Arruda e Adolfo Mesquita Nunes como co-presidentes do país. Gonçalo Capela Godinho, até então o principal em Portugal, por sua vez se mudará para Abu Dhabi junto com alguns associados. Lujambio a apresenta como um polo regional de relacionamentos, e não como um escritório de advocacia local, em um modelo “tipo Singapura”: uma pequena equipe, próxima de investidores e escritórios locais, projetada para trabalhar de forma coordenada com Espanha, Portugal, México e Colômbia, além da prática africana de raízes lusófonas coordenada a partir de Lisboa.

## O FOCO PARA 2026

Em relação às metas de receita, ele evita os números. “Nós não tornamos isso público.” Mas ele deixa claro quais são as duas alavancas nas quais a empresa quer confiar este ano globalmente: promoção interna e novas contratações laterais. Entre as áreas onde ele tem mais destaque, ele menciona tributária, esporte, defesa e finanças. Na área tributária, na verdade, a firma já fortaleceu Madri com a integração de Adal Salamanca em litígios fiscais em fevereiro, e ele sugere que mais projetos estão em andamento. A ideia, ele insiste, não é crescer apenas por crescer: o crescimento deve responder à lógica estratégica e ao ajuste cultural.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



PEDRO PÉREZ-LLORCA, JULIO LUJAMBIO, IVÁN DELGADO E CONSTANZA VERGARA



# 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](http://www.financecommunity.es)

A photograph of two men sitting side-by-side, smiling. The man on the left has a beard and is wearing blue-rimmed glasses and a blue blazer over a light blue striped shirt. The man on the right is wearing a dark blue blazer over a white shirt. They are both looking towards the camera. The background is a warm, brownish wall. The entire image is framed by a thin green border.

# 365 días después: cómo la fusión Garrigues–Sánchez Devanny está redefiniendo el mercado legal en México

En el primer aniversario de una de las fusiones más significativas del sector legal en América Latina, los artífices de la operación, Jaime Iglesias Gallardo y Rafael Villamar, reflexionan sobre la integración, la ambición y el camino que viene para un despacho con alcance global y raíces locales profundas.

## On the Move



AMERICAS

### Greenberg Traurig contrata a dos abogados en Phoenix, EE. UU. y Los Cabos, México

Greenberg Traurig ha incorporado dos abogados especializados en hostelería para fortalecer sus prácticas inmobiliarias y de hostelería en Phoenix y México. **Carlos A. Sugich** (en la foto izquierda) se incorpora como accionista en la oficina de Phoenix y copresidente del Americas Hospitality Group, mientras que **Carlos Freaner** (en la foto a la derecha) se incorpora como accionista en México, con efecto a partir del 7 de mayo de 2026.

Además de su papel como copresidente, Sugich será accionista gestor de la nueva presencia de la firma en Los Cabos, un mercado que conoce bien, tras haber liderado el lanzamiento de la oficina de su anterior firma en Los Cabos hace casi dos décadas. La medida se basa en la oficina existente de Greenberg Traurig en Ciudad de México, que cuenta con más de 70 abogados, y amplía las capacidades transfronterizas del despacho a los principales corredores de la hostelería.

Con licencia tanto en Arizona como en México, Carlos Sugich aporta más de 20 años de experiencia representando a clientes estadounidenses e internacionales en transacciones inmobiliarias complejas y transfronterizas, tanto nacionales como transfronterizas, así como en la industria hotelera, y en desarrollo. Su práctica abarca adquisiciones, desarrollo, empresas conjuntas, financiación y asuntos operativos en Estados Unidos, México y América Latina, con especial atención a la hostelería, comunidades turísticas planificadas y proyectos de uso mixto, incluyendo la organización de planes de golf privado y socios de clubes sociales.

Carlos Freaner representa a inversores nacionales e internacionales, operadores hoteleros y de resorts, y promotores en transacciones inmobiliarias y fusiones y adquisiciones centradas en la hostelería en todo México, incluyendo adquisiciones, desventas, empresas conjuntas, financiaciones, acuerdos hoteleros, desarrollos de condominios y arrendamientos. Tiene experiencia asesorando a resorts de lujo, campos de golf y desarrolladores comunitarios planificados, así como a prestamistas y prestatarios en financiación de proyectos inmobiliarios complejos. Freaner tiene un LL.M. por la Facultad de Derecho de la Universidad de San Diego y un equivalente a un J.D. por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Greenberg Traurig cuenta con aproximadamente 3.100 abogados repartidos en 51 ubicaciones en Estados Unidos, Europa, Oriente Medio, América Latina y Asia.



ECUADOR

## Spingarn refuerza su liderazgo con tres nuevos socios

Spingarn, con sede en Ecuador, ha anunciado la incorporación de tres nuevos socios como resultado de un proceso interno. El objetivo es reforzar el liderazgo de la firma con excelencia técnica y visión estratégica.

David Anda, Sebastián Reina y Javier Angulo (todos en la foto) se unieron como socios en áreas estratégicas como litigios fiscales y administrativos, y aviación. Los nuevos nombramientos también contribuirán al enfoque multidisciplinar de la fiscalía, ampliando la capacidad de la firma para apoyar a sus clientes en la afrontación de los retos del entorno empresarial. La incorporación de nuevos socios refleja la evolución de Spingarn y reafirma una cultura basada en el mérito y la generación de valor sostenible.

ECUADOR

## Robalino promueve a dos nuevos socios en Ecuador

Robalino, una firma multidisciplinar de servicios profesionales con sede en Ecuador, ha anunciado el ascenso de **Gabriel Gallegos** (en la foto a la izquierda) y **Diego Lituma** (en la imagen a la derecha) a socios. Ambos nombramientos siguen a más de 10 años de desarrollo profesional interno y resultan de un proceso basado en el mérito, alineado con el plan institucional a largo plazo de la firma. Gabriel Gallegos se especializa en consultoría fiscal y ha desempeñado un papel fundamental en la consolidación de la práctica fiscal de Robalino. Con experiencia en administración pública y más de una



década asesorando a clientes nacionales e internacionales, ha liderado asuntos complejos en planificación fiscal, cumplimiento fiscal, fusiones y adquisiciones y sectores altamente regulados.

Diego Lituma aporta más de 23 años de experiencia en contabilidad y finanzas. Su carrera abarca cargos nacionales e internacionales, incluyendo puestos en empresas multinacionales Fortune 500. Posee titulaciones en contabilidad tanto en Ecuador como en Estados Unidos, un MBA y una certificación de Director Digital por el MIT. Su trabajo ha fortalecido la estructura financiera, operativa y tecnológica de la empresa.

Ambas promociones reflejan el modelo de servicios integrados de asesoramiento de Robalino, combinando conocimientos legales, financieros y estratégicos. Con la incorporación de Gallegos y Lituma a la sociedad, la firma refuerza su estructura de liderazgo en sus prácticas de consultoría fiscal y financiera.



CHILE

## Grupo Evans impulsa su práctica medioambiental con un nuevo director

Grupo Evans ha nombrado a **Constanza Pelayo** (en la foto) como directora de su práctica ambiental y sostenible, mientras la firma fortalece sus capacidades en respuesta al cada vez más complejo panorama regulatorio chileno para proyectos de inversión. Pelayo aporta experiencia en el sector público, la práctica privada y la consultoría técnica. Se incorpora procedente del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), donde fue jefa de reclamaciones en su división legal. Al principio de su carrera, ocupó cargos en el Ministerio de Medio Ambiente, Carey, Lawgic Abogados y WSP Chile (anteriormente POCH Ambiental), entre otros. Posee una licenciatura en Derecho por la Universidad de Chile y un máster en derecho ambiental por la Universidad del Desarrollo. En Grupo Evans, Pelayo liderará una práctica centrada en apoyar proyectos desde el desarrollo inicial hasta la ejecución, con énfasis en la estrategia regulatoria, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad a largo plazo.

CHILE

## NLD Abogados anuncia una nueva práctica fiscal

El bufete chileno NLD Abogados ha ampliado sus servicios con la incorporación de una práctica fiscal, ampliando su gama de servicios legales para satisfacer la creciente demanda de servicios especializados de asesoría fiscal por parte de empresas y particulares. Según la firma, la nueva práctica proporcionará asesoramiento fiscal integral en diversas áreas, incluyendo la estructuración de transacciones, fusiones y adquisiciones, financiación y planificación fiscal tanto para empresas como para particulares con alto patrimonio. La práctica fiscal representará a los clientes en disputas fiscales y aduaneras, gestionando litigios ante autoridades administrativas y tribunales. La nueva práctica estará dirigida por **Javier Pérez Marchant**, quien se incorpora como Director de la Práctica Fiscal. Javier es abogado y se graduó en la Universidad de Chile en 2014 y tiene un LL.M. por la Universidad de Nueva York y un máster en Derecho Tributario por la Universidad de Chile. Aporta 11 años de experiencia de Claro & Cía., asesorando a empresas y particulares en planificación fiscal, estructuración de transacciones y disputas ante las autoridades fiscales. Es reconocido de forma constante entre los principales abogados fiscalistas de Chile por los principales rankings internacionales.





# 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

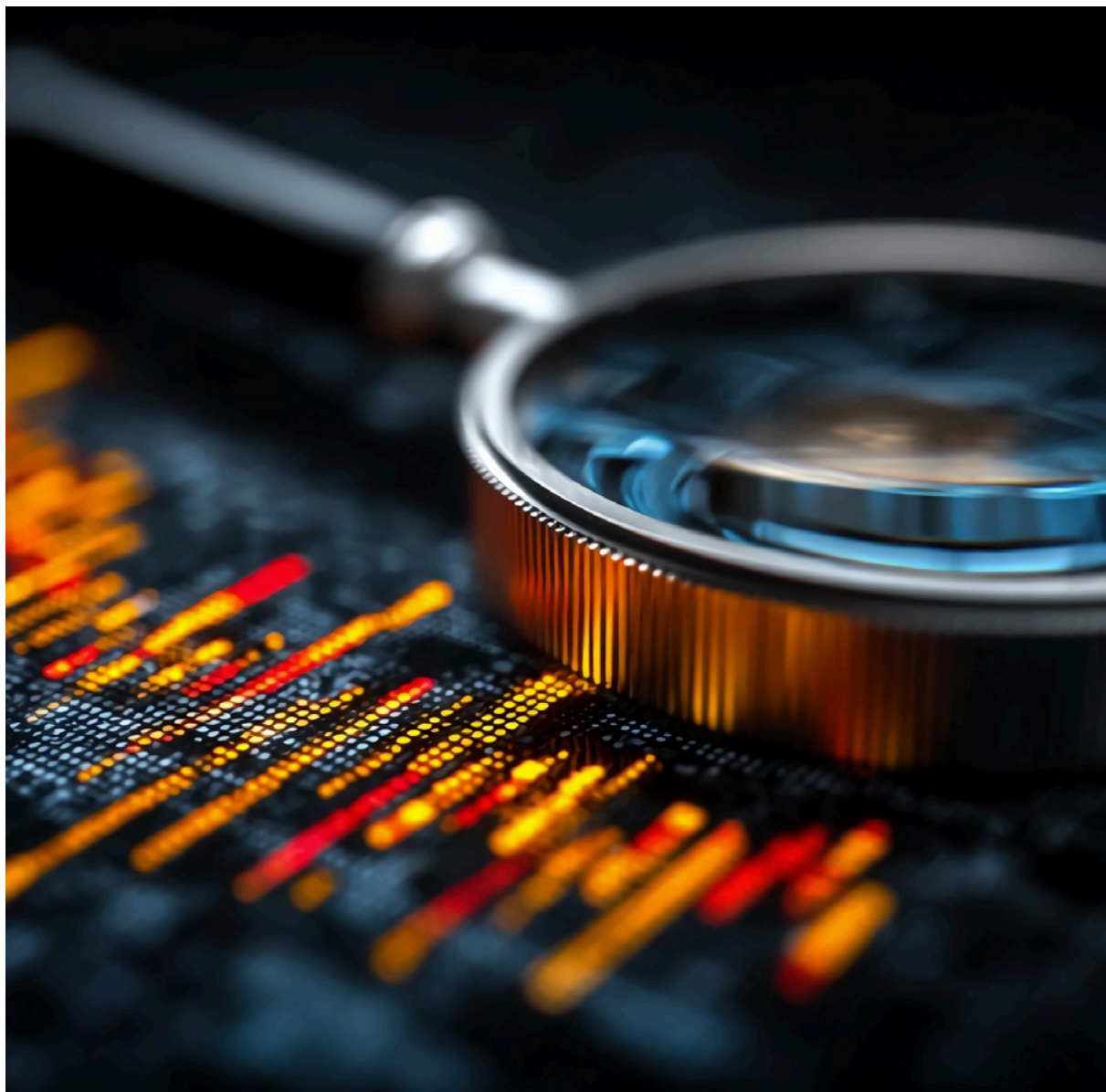
**YOUR SPACE,  
YOUR VOICE.**

## On the web

---

### Sectores Diversos

Abril y mayo trajeron una rica variedad de transacciones en América Latina, abarcando sectores tan diversos como la producción láctea en Argentina, un proyecto de infraestructura educativa en Chile, el financiamiento de la producción y comercialización de tierras raras en Brasil, y la generación de energía en México.



CHILE

## Larraín y Asociados asesora a Santander sobre una financiación de un proyecto escolar



Larraín y Asociados asesoró a Banco Santander-Chile en una operación de financiación para Fondo de Infraestructura (Desarrollo País), que implicaba una línea de crédito de dos tramos por un total de 740.000 UF (aproximadamente 32,4 millones de dólares estadounidenses). La financiación está destinada a la construcción de una nueva escuela en la Isla Juan Fernández, apoyando el desarrollo de infraestructuras educativas críticas en la remota isla volcánica chilena en el Pacífico Sur.

Incluye una hipoteca, una prenda de contratos pertinentes y un mandato para garantizar las obligaciones del Fondo de Infraestructura. El objetivo de la financiación es construir una escuela en la Isla Juan

Fernández, situada en el remoto archipiélago volcánico chileno en el Pacífico Sur.

Desarrollo País es una empresa estatal cuyo objetivo es promover proyectos de infraestructura de manera ágil y eficiente, con una perspectiva a largo plazo, a través de asociaciones público-privadas. La transacción se cerró el 30 de marzo de 2026.

El socio **Diego Garay** (en la foto) lideró el equipo de Larraín y Larraín y Asociados junto con los asociados **Teresita Vinagre, Pablo Figueroa** y **José Spoerer** (Inmobiliaria). El despacho Lembeye Abogados también asesoró la transacción.

### ÁREAS DE PRÁCTICA:

*Banco y finanzas*

### OPERACIÓN:

*Financiamiento de Proyecto Escolar*

### FIRMA:

*Larrain y Asociados*

### ABOGADO PRINCIPAL:

*Diego Garay*

### VALOR:

*\$32 millones*

ARGENTINA

## Varias firmas argentinas asesoran en la empresa conjunta Arcor–Danone Dairy



Marval y Bruchou & Funes de Rioja han asesorado a Arcor, un grupo líder de la industria alimentaria en Argentina, en la creación de una empresa conjunta estratégica con Danone destinada a consolidar un actor importante en el mercado lácteo del país.

La operación incluye la adquisición de participaciones mayoritarias en Mastellone Hermanos y la contribución de las

participaciones existentes de Arcor y Danone en Mastellone Hermanos y Danone Argentina. Juntas, estas empresas gestionan algunas de las marcas lácteas más reconocidas de Argentina, incluyendo La Serenísima y Ser.

Se espera que esta empresa conjunta refuerce la posición de Arcor y Danone en el sector combinando sus capacidades operativas, carteras de marca y experiencia en el mercado.

Marval O'Farrell Mairal actuó como asesor legal de Danone a través de un equipo multidisciplinar liderado por su práctica de fusiones y adquisiciones, a través de las socias Bárbara Ramperti (en la foto izquierda) y **María Laura Bolatti Cristofaro**, y las asociadas **Agustina María Giordano** y **Martina Pagani**. El despacho también contó con el apoyo de otras áreas clave involucradas en la operación, incluyendo el equipo de Litigios, el equipo de Defensa de la Competencia y el equipo de Banca y Finanzas, entre otros. Danone fue asesorada por su equipo interno de fusiones y adquisiciones, liderado por **Daniela Dalton**, con la participación de **Antoine Belzanne**, así como por su equipo jurídico interno de fusiones y adquisiciones.

F&G Finance & Management actuó como asesor financiero de Danone a través de un equipo liderado por **Patricio Rotman** y **Alberto Lagos Mármol**, entre otros.

Bruchou & Funes de Rioja actuó como asesor legal externo de Arcor, y el socio **Mariano Luchetti** (en la foto a la derecha) lideró el equipo, junto con la asociada senior **María Gulias** y las asociadas **Delfina Nécol**, **Santiago Cleti García** y **Agustina Lanús de la Serna** (M&A). El equipo contó además con el apoyo de los socios **Pablo Muir** (Fiscalidad), **Florencia Angélico**, **Alejandro Perelsztein** (Banca) y **Martín Beretervide** (Litigios), y el asociado **Milagros Marini** (Corporativo).

### ÁREAS DE PRÁCTICA:

*Acuerdos y Transacciones*

### OPERACIÓN:

*Asesoramiento a Arcor–Danone Dairy*

### FIRMA:

*Marval O'Farrell Mairal and Bruchou & Funes de Rioja*

### ABOGADOS PRINCIPALES:

*Bárbara Ramperti, Mariano Luchetti*



ARGENTINA

## Varias empresas asesoraron los valores de deuda de la provincia de Entre Ríos

Las firmas argentinas DLA Piper, A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja asesoraron sobre la emisión de deuda de 300 millones de dólares estadounidenses de la Provincia de Entre Ríos y una oferta pública concurrente en efectivo para sus bonos de 2028.

DLA Piper representaba a la provincia, mientras que A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja representaban a los compradores iniciales y a los agentes locales de colocación. La transacción implicó billetes denominados en dólares estadounidenses con un interés del 9,550% anual y vencimiento el 4 de marzo de 2033. Paralelamente, la provincia lanzó una oferta pública monetaria para sus bonos de aumento pendientes con vencimiento en 2028. Se presentaron y aceptaron bonos por un total de aproximadamente 179,9 millones de dólares estadounidenses en capital pendiente, de un total original de 399,8 millones, lo que representa el 77,25% de participación. La Provincia asignó los ingresos de la emisión de los Valores de Deuda para mejorar el perfil de vencimiento de la deuda de la Provincia y realizar pagos del servicio de la deuda. Los Valores de Deuda se emitieron el 4 de marzo de 2026, tienen intereses a una tasa anual nominal del 9,550%, pagaderos semestralmente. BBVA Securities, BofA Securities y Santander US Capital Markets actuaron como compradores iniciales de los valores de deuda y como gestores de intermediarios de la oferta pública de compra. Balanz Capital Valores, Banco Santander Argentina y Puente Hnos actuaron como agentes locales de colocación. Global Bondholder Services Corporation actuó como agente de información y adquisición en relación con la oferta pública de compra. DLA Piper actuó como asesor legal de la Provincia Entre Ríos bajo la ley neoyorquina y argentina, liderada por los socios **Joshua Kaufman** (en la foto a la izquierda) y **Marcelo Etchebarne** (en la foto al centro a la izquierda), los abogados **Nicolás Teijeiro** y la asociada **Daiana Suk** (derecho neoyorquino); y estaba formada por el socio **Justo Segura** y el asociado **Federico Vieyra** (derecho argentino). A&O Shearman fue el asesor legal de los compradores iniciales, los gerentes de concesionarios y los agentes locales de placemenet. El socio **Alejandro Gordano** (en la foto en el centro a la derecha), junto con los abogados visitantes **Gonzalo Robles**, **Moisés González Arroyo** y **Mariana Lobato**, lideraron la transacción.

Mientras tanto, Bruchou & Funes de Rioja asesoró en materia de derecho argentino y estuvo dirigida por el socio **Alejandro Perelsztein** (en la foto a la derecha) y sus asociados **Quimey Waisten** y **Gonzalo Vilariño**.

### ÁREAS DE PRÁCTICA:

*Banco y finanzas*

### OPERACIÓN:

*Asesoramiento de deuda de la provincia de Entre Ríos*

### FIRMA:

*DLA Piper, A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja*

### ABOGADOS PRINCIPALES:

*Joshua Kaufman, Marcelo Etchebarne, Alejandro Gordano, Alejandro Perelsztein*

### VALOR:

*\$300 millones*

LATIN AMERICA

## FERRERE asesora a DFC en una financiación de 565 millones de USD



FERRERE ha asesorado a la Corporación de Financiamiento Internacional para el Desarrollo (DFC) de EE. UU. en una financiación de 565 millones de dólares concedida al grupo Serra Verde, una empresa dedicada a la producción y comercialización de tierras raras.

Los fondos se utilizarán para refinanciar las facilidades crediticias existentes y para optimizar y ampliar la mina Serra Verde, situada en Goiás, Brasil.

El préstamo se estructuró en dos tramos: un tramo inicial de hasta 465 millones de USD y un tramo incremental de hasta 100 millones de USD, con un plazo máximo de 12 años.

En Uruguay, FERRERE era responsable de revisar la transacción y

asesorar sobre las garantías del préstamo.

El equipo FERRERE que asesoraba al DFC estaba liderado por su socio **Diego Rodríguez** (en la foto) e incluía a **Cecilia Trujillo**, **Valentín Pérez**, **Mauro Lanfranco** y **Sofía Fernández**.

### ÁREAS DE PRÁCTICA:

*Banco y Finanzas*

### OPERACIÓN:

*Asesoramiento de financiación a DFC*

### FIRMAS:

*FERRERE*

### ABOGADO PRINCIPALE:

*Diego Rodríguez*

### VALOR:

*\$565 millones*

MEXICO

## GPG consigue una financiación de \$1.300 millones con apoyo legal global



Pérez-Llorca, junto con varias firmas internacionales, desempeñó un papel clave en el asesoramiento sobre un importante paquete de financiación dual tramo que sumaba hasta 1.300 millones de USD y 3.000 millones MXN para Global Power Generation (GPG), la división global de renovables del Grupo Naturgy. La transacción cuenta con el apoyo de Naturgy y la Autoridad de Inversiones de Kuwait. La financiación, proporcionada por un sindicato de 17 instituciones financieras internacionales, tiene como objetivo refinanciar pasivos existentes vinculados a la cartera de activos energéticos de GPG en América Latina, reforzando su presencia regional en el sector de las energías renovables.

Pérez-Llorca asesoró tanto en asuntos legales españoles como mexicanos. El equipo madrileño estuvo dirigido por su socio **Ildefonso Arenas** (en la foto en el centro), con el apoyo de la asociada África Rodríguez. En Ciudad de México, los socios **Rodrigo Rojas Robleda** (en la foto a la derecha) y **Antonio De Lisi Martínez** (en la imagen a la izquierda) encabezaron el asesoramiento legal local, asistidos por los asociados **María José Sánchez Aldana** y **José Alfonso Fernández Casares**.

El grupo de prestamistas recurrió a Weil, Gotshal & Manges para recibir asesoramiento, con el socio financiero **Simon Caridia** liderando un equipo que incluía a **Andrew Lauder**, junto con los asociados **Sagarika Sridhar**, **Maya Sajeev** y **Anthony Nwokenna**, y los aprendices **Greg Berces** y **Elizabeth Demuren**.

En el lado de los prestatarios, GPG recibió asesoramiento legal de Clifford Chance y Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez, cerrando una operación que pone de manifiesto la continua confianza de los inversores en el mercado de energías renovables de América Latina.

### ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

### OPERACIÓN:

Asesoramiento de financiación para la división global de renovables del Grupo Naturgy.

### FIRMAS:

Pérez-Llorca México

### ABOGADO PRINCIPAL:

Ildefonso Arenas

### VALOR:

\$1.3 Billion



IBERIANLAWYER



THE  
LATINAMERICANLAWYER

# Expert Opinion



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

**For information:**

[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



A photograph of two men in dark blue suits sitting side-by-side. The man on the left has a beard and is wearing blue-rimmed glasses and a light blue striped shirt. The man on the right is clean-shaven and wearing a white shirt. They are both smiling slightly. The background is a warm, brownish wall. The text is overlaid on the bottom half of the image.

# 365 días después: cómo la fusión Garrigues–Sánchez Devanny está redefiniendo el mercado legal en México

En el primer aniversario de una de las fusiones más significativas del sector legal en América Latina, los artífices de la operación, Jaime Iglesias Gallardo y Rafael Villamar, reflexionan sobre la integración, la ambición y el camino que viene para un despacho con alcance global y raíces locales profundas.

por Ingrid Furtado

Un año después de la fusión entre Garrigues México y Sánchez Devanny, los líderes del despacho describen un proceso que difícilmente harían de otra manera. **Jaime Iglesias**, socio responsable de la oficina de Bogotá y corresponsable de las oficinas de México, lo califica como “un proceso muy satisfactorio” en el que cada desafío se ha ido resolviendo paso a paso y con éxito. Es cuidadoso al enmarcarlo como un camino gradual con hitos claros: la integración de equipos -que ha ampliado la oferta de servicios del despacho-, la adopción de las plataformas tecnológicas de Garrigues, la unificación de los estándares de servicio y la generación de sinergias entre países y grupos de práctica.

“Hemos ido resolviendo, paso a paso y exitosamente, los desafíos propios de este tipo de operaciones. Es importante señalar, en cualquier caso, que es un proceso gradual en el que seguimos trabajando con hitos claros: la integración de equipos (que supone además la ampliación de nuestra oferta de servicios a nuestros clientes), la adopción de plataformas tecnológicas de Garrigues, la unificación de estándares de servicio y la generación de sinergias entre países y departamentos. El resultado es la consolidación de un equipo más robusto con mayores capacidades, que hoy nos permite asesorar a clientes en asuntos de mayor complejidad y alcance”, explica Jaime Iglesias.

La lógica estratégica que subyace a la operación era igualmente nítida, explica Iglesias. La fusión respondió a la necesidad de combinar una fuerte presencia local en México con una plataforma verdaderamente regional en América Latina y global, ampliando capacidades, cobertura internacional y niveles de especialización. El objetivo era ofrecer un servicio más integral, sofisticado y competitivo.

Neste período, la firma no solo ha fortalecido su posicionamiento y atraído nuevos clientes, sino que también ha contribuido a consolidar nuestro modelo regional one-stop shop en América Latina, que permite ofrecer a los clientes que necesitan asesoramiento en toda la región un servicio transversal, con equipos que coordinan proyectos y operaciones transfronterizas y que cuentan con el respaldo de la red internacional de Garrigues con 32 oficinas en 12 países de cuatro continentes.

**Rafael Villamar**, socio responsable de las oficinas de México, toma la palabra para explicar cómo se complementan las áreas de especialización de ambas firmas. La integración de Sánchez Devanny permite combinar su profundo conocimiento local del mercado mexicano -con oficinas en Ciudad de México, Monterrey y Querétaro- con las capacidades transversales de Garrigues y su red internacional.

## PANORAMA

### PASADO

La fusión unió una sólida presencia local en México con una plataforma verdaderamente regional en América Latina y global: la ambición era ofrecer un servicio más integral, sofisticado y competitivo, capaz de abordar mandatos cada vez más complejos.

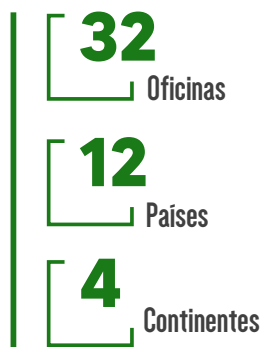
### PRESENTE

Un año después, el despacho cuenta con un equipo consolidado, estándares tecnológicos unificados y una red transfronteriza activa que conecta Ciudad de México, Monterrey y Querétaro con colegas en Chile, Colombia, Perú, Madrid y Nueva York.

### FUTURO

Crecimiento en las áreas transaccionales -M&A, infraestructura, energía y financiamiento-, consolidación de México como hub regional dentro de la red de Garrigues, y una mayor implantación de la plataforma de inteligencia artificial generativa Garrigues GA\_IA en el trabajo diario de los equipos.

## El despacho en cifras



Esto ha permitido ampliar la oferta de servicios a nivel local y prestar asesoría multijurisdiccional coordinada a través de los equipos de Garrigues en México, Chile, Colombia y Perú. Villamar subraya una dimensión especialmente concreta de ese valor.

“España es el segundo mayor inversor extranjero en México y Estados Unidos es su principal socio comercial. Contar con oficinas propias en Madrid y Nueva York, integradas bajo los mismos estándares y cultura de trabajo, representa un valor concreto para clientes con operaciones transatlánticas que buscan un solo interlocutor de confianza”, dice Rafael Villamar.

Él también explica que la integración ha aportado algo poco frecuente en el mercado legal mexicano: pocas firmas pueden ofrecer simultáneamente arraigo local con alcance global real -una red internacional de 32 oficinas propias que comparten cultura, valores y estándares de calidad- y un expertise sectorial de primer nivel.

“Esta estrategia nos permite participar en mandatos más grandes, complejos y multijurisdiccionales y ofrecer un servicio coordinado a nivel internacional que relativamente pocas firmas en el mercado pueden igualar”, afirma Rafael Villamar, y añade que “el mensaje que trasladamos al mercado legal mexicano es de solidez, excelencia y compromiso. Los clientes pueden confiar en que tendrán a su disposición equipos más fuertes,

tecnología avanzada y una estructura internacional preparada para afrontar retos complejos.”

### PROCESO DE FUSIÓN

Como parte natural de cualquier proceso de integración, las firmas de derecho también reflexionan sobre las lecciones aprendidas. En el caso de Garrigues, si bien siempre es posible extraer aprendizajes de una operación de esta envergadura, no existe ningún arrepentimiento: el resultado ha sido tan positivo que difícilmente habrían hecho las cosas de otra manera.

“Seguro que en un proceso de este tipo siempre se pueden extraer lecciones y aspectos a mejorar, pero el resultado está siendo tan positivo que difícilmente querríamos haber hecho las cosas de forma diferente. Compartíamos los mismos objetivos para el mercado mexicano, la misma visión y seguimos con la misma ilusión para seguir mejorando”, aclara Rafael Villamar.

Más allá de los logros alcanzados, cabe preguntarse si hubo expectativas -tanto internas como del mercado- que no llegaron a materializarse del todo.

“Nuestra visión es a medio-largo plazo y existe una convicción profunda de lo que estamos haciendo, de manera que es difícil hablar de expectativas no cumplidas un año después de la integración. De cualquier manera, creemos que lo más importante ya se ha materializado, que es la integración y consolidación de un gran despacho en México que aspira a mucho más”, apunta Jaime Iglesias.

### ¿VENTAJA O DESAFÍO?

No faltan voces críticas que advierten sobre los riesgos de las grandes fusiones: la posible dilución de la identidad corporativa y la competencia interna que, en ocasiones, puede imponerse a las sinergias esperadas. Ante esta perspectiva, vale preguntarse si, a lo largo del último año, hubo momentos en los que la integración se sintió más como una carga que como una ventaja.

Jaime Iglesias cree que el proceso está siendo positivo. “En las integraciones de firmas legales, por lo menos en las que hemos emprendido nosotros,

si las firmas son complementarias y comparten valores y cultura, lo normal es que tengan éxito. No se trata solo de ganar tamaño, sino que hay que escoger muy bien con quién te fusionas”, explica.

Iglesias señala también que esta integración nace de una visión ambiciosa acerca del futuro de este despacho en México. “Esa visión no solo sigue viva, sino que, después de un año, es más intensa y nos impulsa a seguir avanzando. Obviamente, hemos enfrentado retos y desafíos, pero, al margen de que se han ido resolviendo según se han ido presentando, nunca nos han apartado ni desviado de esa visión”, expone.



JAIME IGLESIAS GALLARDO

#### **SOBRE:**

#### **JAIME IGLESIAS GALLARDO**

Jaime es el socio de Garrigues responsable de la oficina de Bogotá y corresponsable de las oficinas de México (Ciudad de México, Monterrey y Querétaro) y del Brazilian Desk.

Dada su larga trayectoria en América Latina, ha prestado asistencia y asesoramiento en el establecimiento y crecimiento de una amplia variedad de empresas y proyectos en la región en sectores muy diversos, así como a empresas latinoamericanas que se instalan en Europa.

Es miembro del Departamento de Litigación y Arbitraje, donde se especializa en la resolución de disputas con un fuerte componente transfronterizo e internacional, a través del arbitraje y otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

#### **RAFAEL VILLAMAR**

Rafael es socio de Garrigues responsable de las oficinas de México (Ciudad de México, Monterrey y Querétaro).

Rafael ejerció como asociado y posteriormente como socio en un gran despacho multinacional durante nueve años, prestando sus servicios en las oficinas de Ciudad Juárez y Monterrey. Rafael Villamar es socio en las áreas de Inmobiliario y Corporativo y M&A.

Cuenta con una amplia experiencia en la prestación de servicios de asesoría inmobiliaria, en particular en la estructuración de contratos de arrendamiento y compraventa de activos en México, trabajando con empresas globales en diversos sectores, entre ellos mobiliario, belleza, indumentaria y suministros industriales. La experiencia de Rafael incluye también el asesoramiento a empresas mexicanas e internacionales en la estructuración de su entrada y/o inversiones en México, abarcando todos los aspectos relacionados con la legislación mercantil y societaria.

## CLIENTES

A pesar de las incertidumbres geopolíticas, también han observado un aumento en la captación de nuevos clientes en los últimos 12 meses.

“Pese al contexto de fuerte incertidumbre existente en México y el resto del mundo, sí que hemos notado un incremento en la captación de clientes y cierto tipo de asuntos. Para los clientes, la integración se traduce en el acceso a un asesoramiento local de primer nivel junto con las prácticas y estándares de las firmas internacionales, con posibilidad de acceder al asesoramiento de Garrigues en otros países donde estamos presentes, bajo el modelo one-stop-shop”, señala Rafael Villamar.

En este primer año, los sectores con mayor actividad han sido los vinculados al nearshoring: manufactura avanzada, infraestructura, comercio internacional y logística. Las oficinas de Monterrey y Querétaro ofrecen proximidad a los corredores industriales y al mercado esta-

dounidense, mientras que Ciudad de México actúa como centro para los asuntos complejos de alcance regional.

## RETOS CULTURALES

Todo proceso de integración conlleva retos culturales y operativos que deben identificarse y gestionarse con claridad. En el caso de esta fusión, la forma en que se abordaron esos desafíos resultó determinante.

“Probablemente, uno de los principales retos culturales ha sido pasar a un modelo de acción coordinado bajo la dirección de los responsables de departamentos y de las oficinas. De entrada, alguien puede entender que eso supone cierta pérdida de autonomía, pero, desde el primer momento, los socios entendieron que esa acción coordinada y la rendición de cuentas son vitales para la eficiencia y el crecimiento del despacho”, explica Rafael Villamar.

Añade que la integración ha abierto la posibilidad de ensanchar y reforzar servicios existentes -como project finance, precios de transferencia, arbitraje internacional- y ampliar la oferta internacional y cross-border.

## FUTURO

Las prioridades para el próximo año se articulan en torno a tres ejes, explican los socios.

“Primero, continuar creciendo en todas las áreas de práctica, con especial énfasis en las transaccionales -M&A, infraestructura, energía y financiamiento-, incrementando nuestra participación tanto en asuntos locales como internacionales. Segundo, consolidar el rol de México como hub regional dentro de la red de Garrigues, aprovechando las oportunidades que ofrece el contexto actual de inversión y la posición estratégica del país. Tercero, seguir avanzando en el desarrollo tecnológico: nuestra plataforma de inteligencia artificial generativa, Garrigues GA\_IA, ya integrada en el trabajo diario de los equipos en México, y g-digital, nuestra división de negocio digital”, concluye Jaime Iglesias.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



RAFAEL VILLAMAR RAMOS

# 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





# Carey da un paso estratégico hacia la inteligencia artificial

por Ingrid Furtado

**J**aime Carey, socio senior y codirector del Tax Group del reconocido despacho chileno Carey, explica en esta entrevista el significado del anuncio de Magnar y lo que representa para la firma. Lejos de responder a una tendencia coyuntural, la apuesta por la inteligencia artificial refleja un proceso deliberado de exploración, pilotaje y aprendizaje interno. En palabras de Carey, un despacho que aspire a estar a la vanguardia no puede permanecer al margen de esta transformación - tiene que involucrarse activamente y contribuir a darle forma.

**¿Qué motivó a Carey a adoptar una plataforma de inteligencia artificial en este momento y cómo se alinea con la visión estratégica general de la firma?**

Nuestra aproximación a la inteligencia artificial no responde a una moda ni a una decisión táctica aislada. En Carey llevamos tiempo explorando distintas herramientas, haciendo pilotos y tratando de entender con profundidad cómo esta tecnología puede integrarse de manera útil y responsable al ejercicio profesional. La convicción de fondo es simple: un estudio, si quiere estar a la vanguardia, no puede limitarse a observar esta transformación desde fuera; tiene que involucrarse, aprender y contribuir a moldearla.

En ese contexto, la relación con Magnar encaja en una estrategia más amplia. No se trata solo de incorporar una herramienta, sino de avanzar en una transformación estructurada, que abarca infraestructura tecnológica, formación de talento, gestión del conocimiento, rediseño de ciertos servicios y exploración de nuevos modelos de trabajo. Desde esa perspectiva, la inteligencia artificial no es un proyecto paralelo, sino parte de cómo Carey entiende su evolución de largo plazo.

**¿Puede describir la plataforma de IA que han implementado y las áreas específicas de práctica jurídica en las que se utilizará?**

Lo primero es aclarar que nuestra visión no supone que exista una sola herramienta capaz de resolver todas las necesidades. Precisamente una de las conclusiones a las que hemos llegado es que habrá distintas soluciones para distintos propósitos y especialidades. En ese marco, Magnar nos pareció especialmente interesante por su

foco local y latinoamericano, algo muy relevante en un entorno jurídico donde el idioma, las fuentes, la regulación y la práctica tienen particularidades que no siempre quedan bien cubiertas por herramientas globales.

Más que circunscribirla ex ante a una sola práctica, la lógica es utilizarla allí donde pueda aportar valor real al trabajo jurídico: búsqueda y organización de información, apoyo en tareas repetitivas, gestión más eficiente del conocimiento y soporte al análisis preliminar, siempre bajo revisión profesional. Nuestro enfoque es transversal, pero gradual y responsable: identificar dónde mejora efectivamente la calidad y eficiencia del trabajo, y no forzar usos solo por entusiasmo tecnológico. Esa es una parte central de nuestra agenda de integración de IA

**¿Cómo espera que esta tecnología impacte la forma en que los abogados de Carey prestan servicios a sus clientes?**

Esperamos que el principal impacto sea una mejora en la forma en que organizamos conocimiento, resolvemos tareas repetitivas y liberamos tiempo para lo que más valor genera en una asesoría sofisticada: criterio, estrategia, juicio profesional y comprensión del negocio del cliente. La inteligencia artificial, bien usada, no sustituye el trabajo jurídico; lo fortalece. Permite ser más eficientes, pero sobre todo dedicar más energía a la parte más compleja y estratégica del servicio.

También creemos que esto puede mejorar la consistencia y velocidad con que ciertos procesos internos apoyan la prestación de servicios, especialmente en materias intensivas en información. Pero es importante subrayar algo: la herramienta no reemplaza ni el criterio ni la responsabilidad profesional del abogado. El valor sigue estando en la capacidad de interpretar, ponderar riesgos y tomar decisiones jurídicas bien fundadas.

**¿Qué medidas ha adoptado la firma para garantizar la seguridad de los datos, la confidencialidad y el cumplimiento ético en el uso de herramientas de IA?**

Para nosotros, la incorporación de IA solo tiene sentido si se hace con estándares compatibles

con el deber de confidencialidad, la protección de la información y las exigencias éticas propias de la profesión. Por eso, nuestra agenda tecnológica no parte por la herramienta en abstracto, sino por una infraestructura robusta, una gestión ordenada de documentos y una adopción responsable. En otras palabras, la tecnología solo crea valor si eleva el estándar del trabajo profesional; no si simplemente lo acelera.

Hemos entendido desde el inicio que esto requiere entrenamiento y criterio institucional, no solo licencias. La capacitación de abogados y equipos es parte central del proceso, precisamente para asegurar que estas herramientas se usen con discernimiento, dentro de marcos claros de supervisión y responsabilidad profesional. En un estudio como Carey, la confidencialidad y la ética no son una capa adicional, si no una condición de base.

### ¿La adopción de la IA ha modificado los flujos de trabajo internos o la forma en que asociados y socios colaboran en los asuntos?

Sí, pero más como una evolución que como una ruptura. Empieza a cambiar cómo se distribuyen ciertas tareas, cómo se gestiona el conocimiento y dónde se pone el foco del trabajo.

Hay algo que me parece especialmente importante: esto no puede ser solo una herramienta de los más jóvenes. Los socios también tienen que involucrarse. Si la tecnología se integra de verdad al sistema de trabajo, necesariamente cambia la forma en que colaboramos, y eso es positivo si se hace bien.

### ¿Cómo están reaccionando los clientes ante la inversión de la firma en inteligencia artificial y se están beneficiando directamente de su implementación?

La reacción de los clientes ha sido, en general, de alto interés. Muchos están enfrentando internamente preguntas muy similares a las nuestras: cómo adoptar inteligencia artificial con criterio, cómo capturar eficiencias reales y cómo hacerlo sin comprometer estándares. En ese sentido, el hecho de que Carey se involucre activamente en este proceso transmite una señal de seriedad y de madurez, más que de entusiasmo superficial.

### ¿Considera que la IA representa una ventaja competitiva en el mercado legal chileno y cómo proyecta su evolución en Carey durante los próximos cinco años?

Va a ser una ventaja competitiva, pero no por tener acceso a la tecnología, sino por usarla mejor. La diferencia la van a marcar los equipos que logren integrarla con criterio y disciplina. Esto no es una tendencia pasajera, es una transformación estructural. En los próximos años vamos a ver una integración mucho más profunda en la forma de trabajar, en la gestión del conocimiento y en ciertos servicios. Pero hay algo que no cambia: el criterio jurídico y la confianza siguen siendo el centro de nuestra profesión. ▣

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

#### SOBRE:

**Jaime Carey** Jaime Carey es Socio Senior en Carey y codirector del Grupo de Fiscalía de la firma. Fue socio director de la firma desde 2000 hasta 2024. Se incorporó a Carey en 1979 y se convirtió en socio en 1986. Carey es el Presidente Inmediato Anterior de la International Bar Association (IBA) y el primer chileno en haber ejercido como Presidente de la organización. Actualmente es Consejero Emérito de la División de Práctica Legal (LPD) y miembro del Consejo Asesor del Comité de Mujeres Abogadas. En Chile, el Sr. Carey forma parte de los consejos de administración de varias empresas, entre ellas Adelco, Valle Nevado y Evercrisp (Frito Lay Chile). Obtuvo su título de abogado (J.D.) en la Pontificia Universidad Católica de Chile y se especializa en planificación fiscal personal y corporativa, consultoría fiscal local e internacional, financiación de proyectos, fusiones y adquisiciones, arrendamientos y transacciones de inversión extranjera.

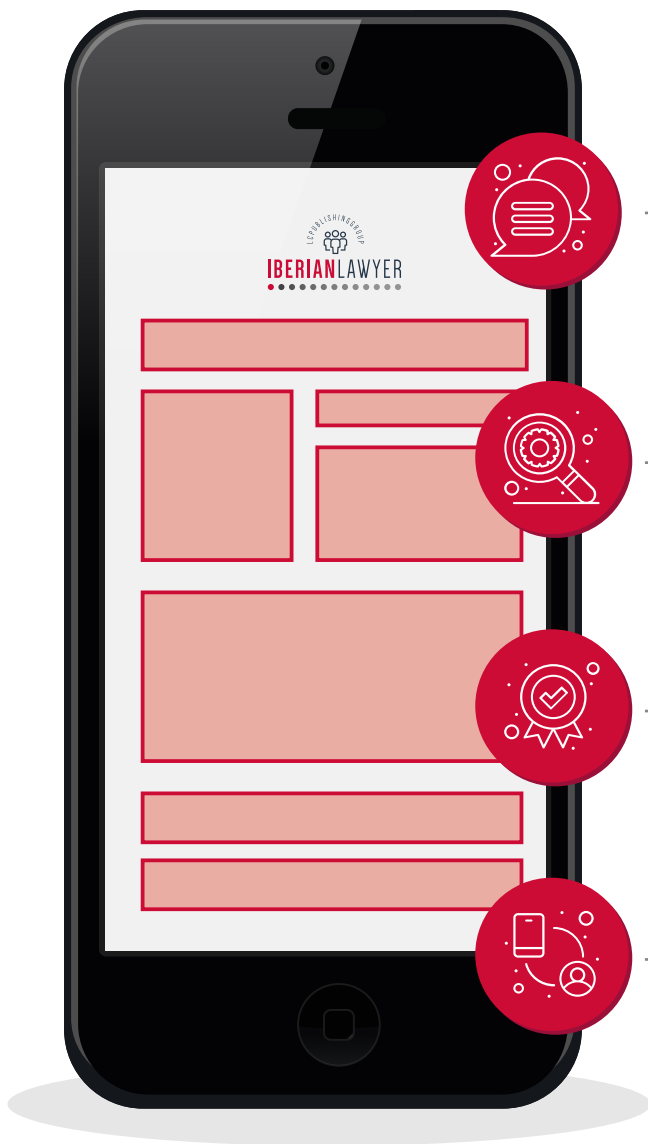


**IBERIANLAWYER**

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on





# El derecho del juego en México ante un punto de inflexión: El cumplimiento como ventaja competitiva

por Ingrid Furtado

**E**l sector del juego en México crece con rapidez, pero lo hace bajo un marco jurídico concebido antes de la era digital. A medida que las plataformas en línea, las apuestas deportivas y los nuevos verticales de entretenimiento reconfiguran la industria, los operadores enfrentan una pregunta fundamental: ¿cómo construir un negocio sólido sobre una base regulatoria que no ha evolucionado al ritmo de la innovación?

Carlos Fernando Portilla Robertson, socio fundador de Portilla, Ruy-Díaz y Aguilar y uno de los abogados especializados en Derecho del Juego más reconocidos de México, advierte que se aproxima un punto de inflexión - y que el panorama de corto plazo exige atención.

“En el corto plazo, es razonable prever que México avance hacia un proceso de actualización regulatoria que aborde de manera más directa el juego en línea y los nuevos verticales digitales”, señala Portilla Robertson.

Esa evolución traerá, previsiblemente, mayor claridad en los esquemas de autorización, mecanismos de supervisión más robustos y exigencias de cumplimiento más estrictas - en particular en materia fiscal y de prevención de lavado de dinero, en línea con estándares internacionales.

Sin embargo, el especialista advierte que lo que se avecina no es una reforma única y radical, sino un cambio estructural sostenido. “Lo que se anticipa es una evolución hacia un modelo regulatorio más estructurado, donde la certidumbre jurídica y el control regulatorio busquen coexistir de manera más equilibrada.”

Para los operadores, esa distinción es crucial. Las empresas que traten el cumplimiento como una obligación reactiva - algo que atender solo cuando la autoridad toca la puerta - se encontrarán en desventaja. Quienes construyan desde ahora marcos sólidos en materia de gobierno corporativo, prevención de lavado de dinero, protección al consumidor y trazabilidad de operaciones, estarán mejor posicionados para competir en un entorno más exigente. “Los operadores que se anticipen a estos cambios - no solo desde una perspectiva legal, sino también operativa y tecnológica - estarán mejor

posicionados para adaptarse”, afirma.

## UNA LEY DE 1947 EN EL MUNDO DIGITAL

Para comprender por qué la modernización es urgente, Portilla explica que es necesario entender el origen del marco actual. La Ley Federal de Juegos y Sorteos data de 1947: un ordenamiento de apenas 17 artículos, tres de los cuales se refieren al juego con apuesta. Sus contradicciones están incorporadas desde el origen: el artículo primero prohíbe los juegos de azar, mientras que el segundo permite la realización de sorteos sin establecer límites o prohibiciones claras sobre sus modalidades.

Esa ambigüedad, sostiene Carlos Portilla, definió toda la trayectoria de la industria. Los casinos tradicionales fueron clausurados. Los nuevos permisos fueron sistemáticamente negados durante décadas.

Sin embargo, esa misma zona gris legal permitió a operadores decididos litigar hasta obtener el reconocimiento de su derecho a operar, obligando a la autoridad a emitir permisos que inicialmente había rechazado. El Reglamento de 2004 que surgió de ese proceso abrió la puerta a un crecimiento sostenido del sector - pero fue concebido en un contexto previo al ecosistema digital actual y no contempla de forma expresa el juego en línea.

Las consecuencias de ese vacío quedaron en evidencia en noviembre de 2023, cuando reformas publicadas durante la administración de López Obrador derogaron y modificaron disposiciones clave del reglamento - incluyendo aquellas relativas a máquinas de juego, ruletas, cartas y modalidades en vivo. La respuesta de la industria fue inmediata: una oleada de juicios de amparo que impugnaron la constitucionalidad de los cambios. Los tribunales federales terminaron por invalidar las modificaciones, restableciendo en la práctica el régimen anterior. El episodio ilustró con claridad, según Portilla, “los retos de operar bajo un marco normativo que no ha sido actualizado de manera integral.”

## UNA PRÁCTICA FORJADA EN LA COMPLEJIDAD

Portilla Robertson comenzó a asesorar a la industria del juego en 2008, cuando pocas firmas consideraban el sector algo más que un nicho. La combinación de alto potencial de crecimiento y

profunda complejidad regulatoria lo convirtió, a su juicio, en un área que “no podía ser atendida desde un enfoque generalista.” Su firma inició asesorando a fabricantes de máquinas y desarrolladores de software en procesos de cumplimiento regulatorio, para después ampliar su práctica hacia la representación de permisionarios, operadores autorizados y clientes que estructuran operaciones de juego en línea.

Hoy, la base de clientes refleja la propia transformación de la industria. El crecimiento más dinámico proviene de plataformas tecnológicas y operadores internacionales que buscan ingresar o consolidarse en el mercado mexicano, junto a una comunidad inversora cada vez más activa enfocada en financiamiento y expansión. Los proveedores tecnológicos - desarrolladores de plataformas, soluciones de juego en línea y herramientas de cumplimiento - se han consolidado también como clientes estratégicos. “Esto refleja una transformación estructural de la industria”, señala, “que ha dejado de estar centrada exclusivamente en operadores para evolucionar hacia un ecosistema digital mucho más amplio e interconectado.”

## PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR VS. CONTROL REGULATORIO OBSOLETO

A medida que las fronteras entre el juego, las apuestas deportivas y el entretenimiento digital se difuminan, la pregunta sobre si el marco actual protege adecuadamente a los consumidores - o simplemente preserva estructuras de control desactualizadas - no admite una respuesta sencilla.

La visión de Carlos Portilla es matizada. La regulación vigente cumple parcialmente con ambos objetivos, pero enfrenta limitaciones evidentes ante la velocidad del cambio tecnológico y la creciente competencia internacional. “El reto no es reducir el nivel de supervisión, sino modernizarlo para que sea efectivo y competitivo en un entorno digital dinámico, donde la innovación avanza más rápido que la regulación.”

Esa brecha entre el ritmo de la innovación y el ritmo de la legislación es, en definitiva, la tensión central del Derecho del Juego en México hoy. Las firmas y operadores que prosperarán serán

aquellos que no esperen a que la ley los alcance - sino que construyan desde ahora culturas de cumplimiento lo suficientemente sólidas para hacer frente a cualquier marco regulatorio que venga.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

### SOBRE:

**Carlos Fernando Portilla Robertson** es socio fundador de Portilla, Ruy-Díaz y Aguilar, en México. Es miembro y asesor legal de la Asociación de Fabricantes de Equipos de Juego, del International Masters of Gaming Law y de la AIEJA, la mayor asociación de la industria del juego en México. Es reconocido por Chambers and Partners como uno de los abogados líderes en Derecho del Juego.



# The World's Private Capital Hub

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès,  
Paris, France



Featuring the second edition of

**ipem**global  
**LP Congress**

The premier peer learning forum  
by allocators, for allocators

**Early Bird Offer**  
until June 18<sup>th</sup>

**SAVE €900**



In partnership with

  
**FINANCECOMMUNITY**

  
**FINANCECOMMUNITIES**

  
**THE  
LATINAMERICANLAWYER**

  
**IBERIANLAWYER**

  
**LEGALCOMMUNITY**

  
**LEGALCOMMUNITYCH**

  
**LEGALCOMMUNITYGERMANY**



# RETOS Y DESAFÍOS: BUENAS PRÁCTICAS EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS EN EL SECTOR JUEGOS DE AZAR

por claudia álvarez troncoso,  
World Compliance Association- República Dominicana

## Introducción

El lavado de activos es un fenómeno transnacional que compromete la estabilidad económica y la integridad de los sistemas financieros. En este contexto, la República Dominicana ha adoptado un enfoque integral alineado con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), priorizando la identificación, evaluación y mitigación de riesgos (UAF, 2024).

El sector de juegos de azar ha sido identificado en la

Evaluación Nacional de Riesgos 2025 (ENR 2025), publicada por el Comité contra Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (CONCLAFIT), como un ámbito con una combinación de amenaza alta y vulnerabilidad media-alta al lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LAFT) debido a su estructura operativa y a la naturaleza de sus transacciones, deficiencias en la debida diligencia y el monitoreo insuficiente de patrones anómalos por parte de los Sujetos Obligados. Todo lo cual ha motivado la emisión

de normativas específicas orientadas a fortalecer los controles y la supervisión.

Durante los últimos tres años, desde la Dirección de Casinos y Juegos de Azar (DCJA) del Ministerio de Hacienda se ha propulsado una transformación profunda en la forma de regular y supervisar el sector y los juegos de azar y apuestas. Un cambio necesario, impulsado no sólo por las exigencias internacionales y las demandas de un entorno intersectorial, sino también por la necesidad imperativa

de asumir una mirada de real regulador, así como por la realidad tecnológica, social y económica que hoy caracteriza la industria del juego.

Es por este que el ENR 2025 también reconoce avances significativos: una supervisión más sólida, inspecciones más frecuentes, mejor infraestructura tecnológica y mayor conciencia del sector sobre la responsabilidad de adoptar programas efectivos de cumplimiento.

La innovación tecnológica ha redefinido la forma en que las personas apuestan y consumen productos de juego. Las plataformas digitales, los juegos en línea, las apuestas deportivas remotas y los canales electrónicos han multiplicado las oportunidades, pero también han ampliado los riesgos.

Hoy enfrentamos el desafío creciente de plataformas digitales ilegales, que operan fuera del marco regulatorio, sin licencia, sin controles de prevención y sin garantías para el jugador. Estas operaciones, muchas transfronterizas, representan no sólo una competencia desleal, sino un riesgo elevado de lavado de activos, evasión fiscal y fraude.

De igual manera, desde la Dirección hemos identificado nuevas tipologías criminales asociadas a rifas y sorteos virtuales, utilizadas por estructuras delictivas

para mover fondos ilícitos, autofinanciarse, ocultar beneficiarios finales y fragmentar operaciones. Estas modalidades se camuflan en redes sociales, usan billeteras digitales, intermediarios, pagos fraccionados e identidades múltiples. Asimismo, la constante evolución de las organizaciones criminales obliga a una actualización permanente de los mecanismos de prevención, ya que estas buscan nuevas formas de eludir los controles existentes.

Por ello, contamos con un enfoque regulatorio que reconoce la realidad digital, social y financiera del juego moderno, y aunado con áreas especializadas para monitorear y actuar frente a estas amenazas emergentes, reforzando la orientación preventiva y tecnológica de nuestra supervisión.

La Resolución núm. 136-2024 nos ha permitido supervisar los juegos por internet, mientras fortalecemos el control de rifas y actividades en redes sociales, donde persiste la preocupación por la opacidad en el origen y destino de fondos.

A esto hemos sumado el uso de herramientas tecnológicas para trazabilidad, monitoreo, geolocalización, registros y verificación de identidad, requisitos indispensables para operadores digitales.

Además, la reestructuración interna de la DCJA, la adquisición de nuevas

plataformas de supervisión y el aumento de inspecciones PLAFT, tanto in situ como extra situ, así como la emisión de más de 40 resoluciones de procedimientos sancionador administrativo en menos de un año, constituyen indicadores claros del fortalecimiento institucional de la Dirección.

El marco legal que rige los juegos de azar y apuestas en todas sus modalidades se encuentra sustentado en las leyes núm. 351-64, 139-11, 494-06, 253-12 y 45-25, fortalecido por la Ley núm. 155-17 contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

A esto se suma la nueva Resolución núm. 217-2025 que representa un salto cualitativo que introduce mejoras trascendentales, como:

- Exige evidencia real de efectividad de los controles
- profesionaliza la función de cumplimiento,
- incorpora umbrales obligatorios de identificación y debida diligencia,
- refuerza la supervisión técnica para juegos por internet,
- prohíbe los manuales genéricos,
- robustece las obligaciones de reporte y auditoría,
- establece responsabilidades claras para propietarios, directores y altas gerencias.
- Se establecen obligaciones diferenciadas para casinos, juegos por internet y operadores de mayor escala, con real enfoque basado en riesgo.

Se introduce también la figura innovadora del “Operador de Pequeña Escala”, garantizando proporcionalidad sin sacrificar los estándares mínimos de prevención.

Un elemento especialmente relevante es la incorporación de la figura de “Grupo Económico”, que nos permite una supervisión integral, transparente y 360 grados de conglomerados empresariales que operan múltiples licencias o actividades interrelacionadas. Esta visión consolidada fortalece la trazabilidad, reduce las brechas y evita estructuras opacas, y busca afianzar la transparencia de operaciones, fondos y del beneficiario final.

La consolidación del sistema PLAFT en el sector descansa en un conjunto de instrumentos regulatorios que funcionan de forma concatenado e interrelacionado, y, además, responden a la necesidad de adaptar los controles a las particularidades del sector de juegos de azar y apuestas, promoviendo una supervisión diferenciada según el nivel de riesgo:

- Resolución núm. 161-2026, sobre la evaluación de idoneidad de accionistas, miembros del Consejo, alta gerencia, colaboradores clave y personal general, y que pone en vigencia el formato de Declaración Jurada sobre Idoneidad, fortaleciendo la gobernanza

- y la integridad del sector.
- Resolución núm. 202-2023, que establece el régimen sancionador administrativo aplicable a los Sujetos Obligados, asegurando la efectividad del cumplimiento normativo.
- Resolución núm. 136-2024, que regula los juegos de azar por internet, ampliando el alcance de supervisión a entornos digitales.

Las regulaciones pueden establecer requisitos, pero el verdadero cambio ocurre cuando los propietarios, administradores y directivos adoptan una cultura de integridad y responsabilidad. El sector necesita líderes idóneos, éticos, con transparencia financiera, comprometidos con la responsabilidad social, y conscientes de que su comportamiento define el estándar del mercado.

Quien dirige un operador de juegos de azar debe comprender que su rol implica proteger al jugador, prevenir el delito, garantizar entornos seguros y contribuir a la estabilidad del sistema económico.

El buen gobierno corporativo ya no es opcional. Como bien lo demuestra la Resolución núm. 161-2026, es una exigencia de la supervisión moderna, un indicador de sostenibilidad y un requisito para preservar la reputación y la confianza del público y de los organismos internacionales.

Ambas resoluciones 217-2025 y 161-2026, junto con las buenas prácticas internacionales, colocan al Código de Ética en el centro del sistema de cumplimiento, dejando de ser un documento simbólico para ser un instrumento vivo, conocido, aplicado y reforzado por toda la organización del Sujeto Obligado.

Entre los elementos esenciales e innovadores requeridos para el Código de Ética y su implementación, destacan: protección de información confidencial; promoción del trabajo digno y no discriminatorio; integridad en la operación y rechazo absoluto al soborno o la corrupción; compromiso real con el Programa de Juego Responsable; protección estricta de menores y personas vulnerables; prohibición de otorgar crédito o financiamiento para jugar; garantía de entrega de premios según lo prometido; y la obligación de evitar cualquier interferencia que manipule los resultados de los juegos.

En adición, las siguientes buenas prácticas son imperativas para la consolidación del sistema PLAFT dentro del sector de juegos de azar y apuestas:

- **Fortalecimiento del programa de cumplimiento.** Los operadores deben diseñar programas PLAFT ajustados a su perfil de riesgo, incluyendo matrices

de riesgo, monitoreo transaccional y auditorías internas.

- **Evaluación continua de idoneidad.** La aplicación rigurosa de procesos de debida diligencia sobre accionistas y personal clave fortalece la transparencia y reduce riesgos reputacionales.
- **Uso de tecnología y analítica de datos.** La implementación de sistemas automatizados permite detectar operaciones inusuales y patrones sospechosos con mayor eficiencia.
- **Capacitación permanente.** La formación continua del personal en materia de LA/FT, impartida por docentes con real conocimiento del sector, sus riesgos, normativas y sistema PLAFT, contribuye a mejorar la detección temprana de riesgos.

### Conclusión

A pesar de los avances normativos, la consolidación del sistema preventivo requiere un enfoque integral que combine regulación, supervisión efectiva y compromiso del sector privado. La brecha entre la normativa y su aplicación práctica sigue siendo un desafío, particularmente en operadores informales o de menor capacidad institucional.

Asimismo, el crecimiento de

los juegos en línea plantea la necesidad de modernizar los mecanismos de control, incorporando herramientas tecnológicas y cooperación interinstitucional e internacional.

La consolidación del sistema PLAFT en el sector requiere la articulación de buenas prácticas, el uso de tecnología y el compromiso de todos los actores involucrados, en consonancia con los estándares internacionales y los hallazgos de la Evaluación Nacional de Riesgos.

### Referencias bibliográficas

Ministerio de Hacienda y Economía. (2026). Resolución núm. 161-2026 sobre evaluación de idoneidad.

Ministerio de Hacienda y Economía. (2025). Resolución núm. 217-2025 sobre prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Ministerio de Hacienda. (2024). Resolución núm. 136-2024 sobre juegos de azar por internet.

Ministerio de Hacienda. (2023). Resolución núm. 202-2023 que establece el régimen sancionador administrativo.

Unidad de Análisis Financiero (UAF). (2024). Informe Ejecutivo de la Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo de la República Dominicana

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

## SOBRE CLAUDIA ÁLVAREZ TRONCOSO

Directora de la Dirección de Casinos y Juegos de Azar en el Ministerio de Hacienda de la República Dominicana.

Abogada con más de 25 años de experiencia liderando iniciativas estratégicas en entornos altamente regulados y de alta exigencia, tanto a nivel nacional como internacional. Reconocida por su capacidad de liderar líderes y desarrollar equipos de alto rendimiento, impulsando culturas organizacionales basadas en sistemas de integridad, la transparencia y el cumplimiento sostenible para la consecución de la creación de valor y metas estratégicas. Especialista en transparencia, Diversidad-Equidad-Inclusión, gobierno corporativo, liderazgo ético e inteligencia interpersonal, compliance, anti-corrupción y soborno, crímenes financieros, prevención lavado de activos y FT, ESG, sostenibilidad.



# LA EFICACIA MATERIAL EN EL COMPLIANCE PENAL: HACIA UNA ARQUITECTURA DE DECISIONES (ADIC) PARA LA PROTECCIÓN CORPORATIVA

por tania de león  
World Compliance Association- República Dominicana

¿Facilita realmente su entorno organizacional la toma de decisiones íntegras, o existe un punto ciego conductual que su cumplimiento normativo aún no ha logrado prever? En la era de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, el Compliance ha dejado de ser un accesorio decorativo para convertirse en el corazón de la defensa corporativa. Ante la posibilidad de sanciones que pueden comprometer la existencia misma de una empresa, las organizaciones han respondido con una avalancha de manuales,

códigos y protocolos. Sin embargo, estamos presenciando un fenómeno preocupante: la proliferación de sistemas de cumplimiento que, aunque impecables en la teoría, fallan en el momento crítico de la decisión.

Confiar exclusivamente en estructuras legales estáticas conlleva dos peligros críticos que las Juntas Directivas ya no pueden ignorar. El primero es el exceso de confianza en la norma escrita; la creencia de que el simple hecho de tener un código de conducta

firmado mitiga el riesgo penal. El segundo es la tentación del copy-paste institucional. Muchas organizaciones, en su afán por cumplir formalmente, replican modelos ajenos sin considerar que cada entorno corporativo enfrenta incentivos y riesgos únicos. Un modelo que no nace de la realidad operativa de la empresa es, por definición, ineficaz ante un escrutinio judicial.

La falla fundamental de estos sistemas no reside en una redacción legal deficiente, sino

en una desconexión profunda con la realidad biológica de quienes toman las decisiones día a día. El derecho penal tradicional suele operar bajo el mito del hombre racional, asumiendo que el delito es siempre el resultado de un cálculo frío de costo-beneficio. No obstante, la ciencia nos dice algo distinto. Como bien ha demostrado el Nobel Daniel Kahneman, el pensamiento racional es la excepción y no la regla. La mayoría de nuestras decisiones son gestionadas por procesos automáticos, rápidos e influenciados por el contexto inmediato y los sesgos cognitivos.

Si un programa de cumplimiento ignora cómo funciona el cerebro humano frente a la presión o la ambigüedad, está ignorando el 90% de la actividad conductual de sus colaboradores. Un manual denso no tiene poder frente a un sesgo de obediencia o una cultura de resultados a corto plazo. Para alcanzar una verdadera eficacia material, el cumplimiento debe evolucionar hacia una Arquitectura de Decisiones (ADIC).

Esta mirada propone que, para garantizar el debido cumplimiento, no basta con prohibir el comportamiento delictivo a través de sanciones; es imperativoarquitectar el entorno. Esto implica diseñar procesos que neutralicen los sesgos y faciliten que actuar con integridad sea el camino

más natural, sencillo y, por ende, el más probable.

En un proceso judicial, la defensa de la empresa no se sostendrá sobre la cantidad de manuales, sino sobre su capacidad de demostrar que el sistema de integridad estaba técnicamente diseñado para influir en el comportamiento humano. La Arquitectura de Decisiones no es solo una innovación; es la herramienta indispensable para transformar el cumplimiento de una carga burocrática en un escudo de protección real, moviendo finalmente el Compliance del papel a la mente y de la forma a la prueba.

 Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

## SOBRE TANIA DE LEÓN

Tania De León, International Compliance Maker. Doctorando en Economía y Gobierno. VP LEXI Consultores. Presidenta fundadora, World Compliance Association (RD), con más de 14 años de experiencia profesional en materia de integridad y cumplimiento. Pionera en Compliance para sector público y creadora del modelo ADIC: Arquitectura de Decisiones de Integridad y Cumplimiento. 





5<sup>th</sup> 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](mailto:chiara.seghi@lcpublishinggroup.com)

To candidate:

[janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

Follow us on



**#TheLatamLawyerAwards**

[www.thelatinamericanlawyer.com](http://www.thelatinamericanlawyer.com)

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

# SAVE THE DATE

Platinum Partner

**CHIOMENTI**



Gold Partners

**A&O SHEARMAN**

**GPBL**



**HERBERT SMITH  
FREEHILLS  
KRAMER**

**Accuracy**

**PedersoliGattai**

Silver Partner

**green arrow  
CAPITAL**  
The Alternatives Platform

**pwc**

[www.financecommunityweek.com](http://www.financecommunityweek.com)



For information: [helene.thiery@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thiery@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #financecommunityweek



# LAS HABILIDADES BLANDAS COMO VECTOR ESTRUCTURAL DEL COMPLIANCE CONTEMPORÁNEO

por ana angelina hernández  
World Compliance Association- Perú

La evolución del Compliance en las últimas dos décadas en Latinoamérica, demuestra que la eficacia de los programas de cumplimiento no depende únicamente del dominio técnico. Tras años acompañando a organizaciones en la gestión de riesgos, ética corporativa y cumplimiento normativo en Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador, y ahora en Perú, he identificado un patrón constante: dos profesionales con igual formación pueden generar impactos muy distintos. La diferencia no reside en

las certificaciones ni en el conocimiento del marco normativo del país, sino en las competencias socioemocionales que permiten articular el Compliance en contextos reales.

En un entorno dominado por matrices de riesgo, auditorías, controles internos y marcos regulatorios, suele subestimarse el rol de las habilidades blandas como catalizadores de transformación cultural. Sin embargo, son la empatía, la coherencia, la escucha activa y la capacidad de influir sin

coerción las que convierten el conocimiento técnico en comportamientos éticos sostenibles y en culturas organizacionales maduras.

Tradicionalmente, el Compliance se ha sustentado en tres pilares: rigor jurídico, visión estratégica y capacidad pedagógica para comunicar. No obstante, la creciente complejidad regulatoria, la interdependencia de los mercados y la sensibilidad reputacional han evidenciado la necesidad de un cuarto pilar: las habilidades blandas como

dimensión estructural del “rol”.

Este enfoque no sustituye la técnica, pero por sí sola es insuficiente para modificar conductas. Las habilidades blandas funcionan como puente entre el “deber ser” normativo y el “hacer” cotidiano, facilitando la internalización de principios éticos y la adopción voluntaria de prácticas responsables.

Como Oficiales de Cumplimiento en el Perú, debemos preservar la independencia y al mismo tiempo lograr la adhesión de las áreas operativas, un equilibrio complejo en entornos donde la presión por resultados puede tensionar los principios éticos.

Muchos esfuerzos fracasan cuando se intenta imponer el cumplimiento. Los enfoques coercitivos pueden generar resistencia, mientras que los modelos basados en claridad, coherencia y construcción de valores fortalecen la confianza. Explicar el “para qué” del Compliance -y no solo el “qué” o el “cómo”- es un ejercicio de liderazgo ético que exige sensibilidad comunicacional y lectura del contexto humano. Internalizado esto, es cuando emerge la confianza como el principal activo intangible de un programa de cumplimiento. Los controles son necesarios, pero la cultura es determinante. Es la credibilidad la que impulsa la conducta ética y no la sanción.

Solemos creer que las herramientas técnicas bastan para identificar, medir y

monitorear riesgos, pero la realidad es que los riesgos éticos residen en las personas, y se manifiestan primordialmente en dinámicas humanas: tensiones no verbalizadas, silencios persistentes, patrones de comportamiento, estilos de liderazgo y climas emocionales que pueden anticipar amenazas que no aparecen en los indicadores formales. Interpretar estas señales requiere observación, sensibilidad interpersonal y capacidad para leer lo cualitativo.

Por otro lado, no podemos limitar la formación a normas. Debemos ser capaces de traducir lo complejo en comprensible lo abstracto en aplicable y lo normativo en cotidiano. Ello requiere competencias pedagógicas, narrativa clara y conexión con distintos perfiles. Storytelling, visualización y metodologías activas facilitan la apropiación del contenido y promueven cambios conductuales. Recordemos no se trata solo de declarar integridad como valor, debemos ser capaces de demostrar que lo ejercemos.

En síntesis, las habilidades blandas no son accesorios: son el núcleo operativo del Oficial de Cumplimiento. Son las que le permitirán influir sin imponer, gestionar resistencias sin confrontación e inspirar comportamientos éticos desde la coherencia. La combinación equilibrada entre técnica y humanidad es indispensable para construir culturas organizacionales íntegras,

## **SOBRE ANA ANGELINA HERNÁNDEZ**

Abogada bilingüe, con máster en Compliance, blanqueo y fraude. Diplomada en Gerencia de Riesgos. Especializaciones en: Derecho Laboral; Compliance Corporativo; Criminal Compliance y Buenas Prácticas Corporativas; PLAFT y Anticorrupción. Certificaciones como Compliance Officer Senior, Auditor Interno, Auditor Líder, Profesional ISO 37301, y como Oficial de Protección de Datos Personales. Ana es asociada del Capítulo Perú de la World Compliance Association. Su experiencia abarca más de dos décadas en cumplimiento, riesgos, auditoría, control interno y asesoría legal corporativa. Su trayectoria se ha desarrollado en sectores como Oil & Gas, consumo masivo y firmas legales y contables, liderando equipos y proyectos en diversos países de Latinoamérica, Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador y Perú. Es CEO y fundadora de Thumbs Up Consultants.

resilientes y sostenibles.

En un entorno donde la complejidad regulatoria aumenta, la dimensión humana se convierte en el verdadero diferencial estratégico del Compliance moderno.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

# Compliance: Pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial

por cecilia flores rueda - Inlaw Alliance, Mexico



El compliance, o cumplimiento normativo, se ha consolidado como un elemento esencial en la gestión moderna de las empresas. Más allá de ser una herramienta para evitar sanciones, el compliance representa una verdadera cultura organizacional orientada a la ética, la transparencia y la sostenibilidad empresarial.

En primer lugar, uno de los

beneficios más evidentes del compliance es la prevención de riesgos legales. Las empresas operan en entornos regulatorios cada vez más complejos, donde el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidad. Contar con programas de cumplimiento permite identificar, evaluar y mitigar riesgos asociados a posibles infracciones, reduciendo así la probabilidad de enfrentar multas, litigios o daños

reputacionales. Esto es particularmente relevante en sectores altamente regulados, donde las consecuencias de un incumplimiento pueden ser significativas.

En segundo lugar, el compliance fortalece la reputación corporativa. En un entorno globalizado y altamente competitivo, la confianza se ha convertido en un activo estratégico. Las empresas que demuestran un compromiso claro con el cumplimiento normativo y la ética empresarial generan mayor credibilidad ante clientes, inversionistas y socios comerciales. Esta confianza puede traducirse en ventajas competitivas, facilitando el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio.

Asimismo, la implementación de programas de compliance contribuye a mejorar la eficiencia interna. Al establecer políticas claras, procedimientos definidos y canales de comunicación efectivos, se promueve una



mayor organización dentro de la empresa. Esto reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y permite a los colaboradores actuar con mayor seguridad y coherencia. Además, la capacitación constante en materia de cumplimiento fortalece las competencias del personal y fomenta un entorno de trabajo más profesional.

Otro aspecto relevante es la promoción de una cultura ética. El compliance no se limita al cumplimiento de normas externas, sino que impulsa la adopción de valores internos que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización. Esto ayuda a prevenir conductas indebidas, como la corrupción o los conflictos

de interés, y promueve un ambiente laboral basado en la integridad y el respeto.

Finalmente, el compliance puede generar valor a largo plazo. Las empresas que integran el cumplimiento en su estrategia corporativa están mejor preparadas para enfrentar cambios regulatorios y adaptarse a nuevas exigencias del mercado. Además, los inversionistas y organismos financieros valoran cada vez más a las organizaciones que cuentan con sólidos programas de cumplimiento, lo que puede facilitar el acceso a financiamiento y mejorar la valoración de la empresa.

En conclusión, el compliance es mucho más que una obligación legal; es una herramienta estratégica que contribuye a la estabilidad, reputación y crecimiento sostenible de las empresas. Su implementación efectiva no solo protege a la organización frente a riesgos, sino que también fortalece su posición en el mercado y promueve una cultura empresarial basada en la ética y la responsabilidad.

■ Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*

Cecilia Flores Rueda se graduó con honores en la Universidad Panamericana. Tiene un máster en derecho internacional por el Instituto de Tecnología y Educación Superior de Monterrey, con mención honorífica. En el Instituto también realizó estudios de posgrado en derecho internacional de los negocios. Cecilia tiene un diploma en arbitraje del Instituto Autónomo de Tecnología de México. Participó en la Academia para Árbitros Internacionales de la Cámara Internacional de Comercio y en el curso superior de arbitraje impartido por el Centro Internacional de Arbitraje, Mediación y Negociación del Instituto de Estudios Europeos de la Real Universidad y el Instituto Colegiado de Árbitros. Cecilia también tiene un diploma en energía por el Instituto de Investigación Jurídica de la Universidad Nacional Autónoma de México.



# 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 49 | Maio - Junho 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.thierry@lcpublishinggroup.com

#### General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

#### Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

#### Sales & Marketing Department

magali.sica@iberianlegalgroup.com  
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

#### Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

#### Editor

Registered office:  
C/ Ríos Rosas, 44 A  
28003 Madrid  
T: + 34 91 5633691  
info@iberianlegalgroup.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