

**Mercado de capitais
em transformação**

**O protagonismo dos ativos
intangíveis na economia digital**

**Quando a disputa
se torna estratégica**



M&A em nova fase

LATAM SPECIAL

**Chevez Ruiz Zamarripa:
crecimiento con propósito**



Editorial

Amanda Medeiros



Um mercado em transformação - e cada vez mais estratégico

Se há algo que os últimos meses deixaram claro é que o mercado jurídico brasileiro continua em movimento. Mas, mais do que uma retomada de negócios, o que vemos é uma mudança na forma como empresas, investidores e escritórios estão olhando para as oportunidades.

Nesta edição da *The Latin American Lawyer*, reunimos alguns dos movimentos que ajudam a contar essa nova fase da advocacia empresarial: operações mais estratégicas, investidores mais criteriosos e uma demanda crescente por profissionais capazes de entender não apenas o contrato, a regra ou o processo, mas o negócio por trás de cada decisão.

O mercado de M&A é um dos principais exemplos dessa transformação. Os números mostram um cenário interessante: menos operações em volume, mas maior concentração de capital em transações relevantes. A lógica mudou. A busca agora está em ativos de qualidade, estruturas bem planejadas e negócios que façam sentido no longo prazo.

Essa mesma sofisticação aparece no mercado de capitais, onde novas formas de financiamento, evolução regulatória e tecnologia ampliam as possibilidades para empresas e investidores. Nesta edição, conversamos com Marina Fenerich e Roberto Rusu, do RTBF Advogados, sobre esse ambiente em transformação e sobre o papel cada vez mais estratégico da advocacia especializada.

Também olhamos para uma realidade que ganhou força nos últimos anos: os conflitos empresariais deixaram de ser apenas uma consequência dos negócios e passaram a fazer parte da própria estratégia das companhias. Disputas societárias, operações de M&A, governança e reestruturações exigem uma atuação jurídica capaz de antecipar riscos e preservar valor.

Outro movimento que merece atenção é o protagonismo dos ativos intangíveis. Marcas, dados, softwares, propriedade intelectual e reputação passaram a ocupar um espaço central nas decisões empresariais. Em uma economia digital, proteger e compreender esses ativos é também compreender onde está o valor das empresas.

A internacionalização completa esse cenário. Escritórios ampliam suas conexões globais, bancas estrangeiras fortalecem sua presença em mercados estratégicos e os clientes demandam cada vez mais uma visão integrada entre diferentes jurisdições.

Além de acompanhar essas tendências, esta edição traz a cobertura das principais operações publicadas pela *The Latin American Lawyer*, a movimentação do mercado jurídico em contratações e promoções e os debates promovidos durante a Legal Community Week 2026.

Ao preparar esta edição, uma percepção ficou evidente: a advocacia empresarial vive um momento em que conhecimento técnico continua essencial, mas já não é suficiente. O diferencial está na capacidade de compreender cenários, antecipar movimentos e participar das decisões estratégicas que impulsionam os negócios.

É esse mercado em transformação que convidamos você a conhecer nas próximas páginas. 📖

Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*

2026

EVENTS CALENDAR

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

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

LEGEND

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

2027

EVENTS CALENDAR

JANUARY

- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 21/01/2027
- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

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

MARCH

- Iberian Lawyer Inspirallaw Madrid, 09/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 11/03/2027
- The LatAm Women Awards Mexico City, 18/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 23/03/2027

APRIL

- LC Inspirallaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027
- LegalcommunityCH Awards Zurich, 22/04/2027

MAY

- The LatAm Women Awards São Paulo, 13/05/2027
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 18/05/2027
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 20/05/2027
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 27/05/2027

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 2027
- Rock the Law Milan, 2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026	
Report Publication	ott-26	

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT		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

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

WOMEN AWARDS		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
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 50

22

M&A em nova fase

84

Chevez Ruiz Zamarrípa:
crecimiento con propósito

8

ON THE MOVE

GERÊNCIA

FCAM Advogados anuncia novo managing parter

14

ON THE WEB

Negócios estratégicos mantêm
o mercado jurídico em movimento

26

Mercado de capitais
em transformação

32

O protagonismo dos ativos
intangíveis na economia digital

38

Quando a disputa se torna estratégica

SPECIAL FEATURE: LEGALCOMMUNITY WEEK 2026

42

Líderes jurídicos globais em Milão
para a Legalcommunity Week 2026

56

IA, escala e clientes redesenham o mercado jurídico

62

Quem detém o futuro da tecnologia jurídica?

68

Gibson Dunn aprimora
sua aposta transacional em Madri

LATAM SPECIAL

74

ON THE MOVE

CHILE

Ecija se expande en Chile con Porte & Canales

78

ON THE WEB

Mercados Activos

88

Del despacho al centro de mando

92

México marca el paso en IA,
voz e imagen

96

DOSSIER COMPLIANCE EL SALVADOR

El despertar antisoborno de el salvador:
La revolución silenciosa del compliance salvadoreño
y cómo iso 37001 está blindando Al estado contra la
corrupción

100

INLAW ALLIANCE

Responsabilidad penal o sancionabilidad de la
persona jurídica y compliance en Venezuela

On the Move

GERÊNCIA

FCAM Advogados anuncia novo managing partner



O escritório FCAM Advogados anunciou **Adler Van Grisbach Woznikosky** como seu novo managing partner, posição que passa a ocupar já a partir deste mês. Adler sucede Marcos Matsunaga, que deixa o escritório para assumir novos desafios profissionais fora da banca.

A transição marca um momento em que o escritório busca fortalecer seus pilares e ampliar a atuação em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador, mas mantendo sua estratégia de atendimento personalizado aos clientes e evolução técnica contínua.

Adler iniciou sua carreira no FCAM Advogados como trainee há 20 anos e construiu uma trajetória consistente dentro da banca, passando por todas as etapas até se tornar sócio no ano de 2017. Com experiência consolidada na área tributária, é reconhecido por sua atuação estratégica como advogado e conselheiro em comitês tributários de empresas nacionais e multinacionais.

“Assumir a posição de managing partner do FCAM é uma grande responsabilidade e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de dar continuidade a uma trajetória construída com excelência e visão de longo prazo por todos os líderes que me antecederam. Nosso foco seguirá sendo o fortalecimento das relações com nossos clientes, o desenvolvimento contínuo de nossos profissionais, a inovação e a qualidade na prestação de serviços jurídicos”, afirma Adler.

Graduado em Direito pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Adler é especialista pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET) e possui formação pela McDonough School of Business, da Georgetown University. É membro do Instituto de Direito Tributário do Paraná (IDT) e do Comitê Tributário e Empresarial do Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (IBEF/PR), além de atuar como professor em cursos voltados à reforma tributária e ser coautor de obras relevantes na área fiscal.

De acordo com Adler, a nova gestão também estará direcionada à consolidação do posicionamento do escritório, o que inclui investimentos em novas tecnologias: “Seguiremos investindo, na integração entre áreas e no uso de tecnologia aplicada ao direito, com o objetivo de entregar soluções cada vez mais eficientes, customizadas e alinhadas às necessidades dos nossos clientes.

ESTRATÉGIA

Chalfin, Goldberg & Vainboim Advogados anuncia novo sócio



Chalfin, Goldberg & Vainboim Advogados anunciou **Daniel de Miranda** como novo sócio responsável pela unidade de Brasília e atuação estratégica do escritório junto aos Tribunais Superiores.

Advogado com mais de 18 anos de experiência, sua trajetória é marcada pela atuação em casos estratégicos e por uma prática desenvolvida com proximidade às discussões que passam pelos Tribunais Superiores e por órgãos regulatórios na capital federal.

A chegada de Daniel acompanha o movimento de expansão do escritório em Brasília, com o objetivo de fortalecer sua atuação na capital para temas de alta complexidade, especialmente aqueles que exigem interlocução institucional, leitura estratégica e acompanhamento qualificado junto às instâncias de maior relevância no país.

FORTALECIMENTO

L.O. Baptista fortalece a prática de finanças



L.O. Baptista Advogados anunciou a chegada de **Caio Coutinho de Melo** como novo sócio na área de Direito Financeiro. A contratação reforça a estratégia de internacionalização da empresa e fortalece sua iniciativa Middle East Desk, que visa fornecer aconselhamento jurídico em transações e investimentos envolvendo Brasil e Oriente Médio.

Com experiência em estruturação de fundos de investimento, planejamento patrimonial e transações transfronteiriças, Caio possui ampla experiência em assessorar empresas, family offices, startups e instituições financeiras. Ele orienta em transações reguladas pelo Banco Central do Brasil (BCB) e pela Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM), incluindo a estruturação de veículos como FIP, FIDC, FIM e FII.

Sua chegada amplia a capacidade técnica da empresa em transações financeiras, fundos de investimento e negócios complexos, adicionando expertise complementar às suas práticas estabelecidas. A medida fortalece o trabalho integrado da empresa em projetos multidisciplinares e aumenta sua capacidade de atender a demandas cada vez mais sofisticadas.

Com uma formação profissional ligada ao mercado dos Emirados Árabes Unidos, Caio contribuirá para o desenvolvimento desse esforço, junto com os parceiros Cássia Monteiro e Vladimir Abreu. A iniciativa foca em aconselhar empresas brasileiras interessadas em expandir ou estruturar investimentos no Oriente Médio, bem como investidores estrangeiros interessados em entrar ou expandir sua presença no mercado brasileiro, fortalecendo o apoio legal para transações transfronteiriças.

"A chegada de Caio representa um passo importante na consolidação da nossa estratégia de internacionalização. Sua experiência em transações financeiras complexas e sua perspectiva de mercado ampliam nossa capacidade de conectar clientes a oportunidades globais, combinando sofisticação técnica e segurança jurídica", diz Cássia Monteiro.

A contratação também reforça o trabalho da empresa em questões relacionadas a investimentos internacionais, regulação financeira, Open Finance e ativos virtuais, em resposta à crescente sofisticação das demandas relacionadas à inovação e à mobilidade global de capital.

"Essa medida reflete nosso compromisso em antecipar transformações nos mercados globais e oferecer soluções jurídicas cada vez mais conectadas a novas dinâmicas de investimento e inovação", conclui o sócio.

REFORÇO

Veirano Advogados reforça atuação em financiamentos, mercado de capitais e infraestrutura



O Veirano Advogados anunciou a chegada de **José Guilherme Malheiro** como novo sócio. Baseado em São Paulo, o advogado reforçará as práticas de financiamento e mercado de capitais do escritório, com foco em operações de dívida nos mercados brasileiro e internacional, especialmente no contexto de projetos de infraestrutura.

Com mais de 12 anos de experiência, José Guilherme assessora instituições financeiras, companhias abertas e fechadas, fundos de investimento, securitizadoras, gestoras e sponsors em operações de financiamento, captação de recursos e mercado de capitais. Sua atuação abrange a estruturação, negociação e implementação de financiamentos e emissões de dívida nos mercados local e internacional, incluindo debêntures, notas comerciais, bonds e

outros instrumentos de renda fixa, além de operações estruturadas, securitização, special situations e reestruturações de passivos.

A chegada do novo sócio fortalece a capacidade do Veirano de apoiar clientes em operações de financiamento e dívida em um cenário marcado pela crescente diversificação das fontes de capital e pelo avanço dos investimentos em infraestrutura.

“A chegada de José Guilherme reforça nossa estratégia de crescimento em áreas essenciais para o desenvolvimento de empresas, investidores e projetos de infraestrutura. Sua experiência complementa competências já consolidadas e amplia nossa capacidade de atuar de forma integrada em operações cada vez mais complexas e multidisciplinares”, afirma Paula Surerus, sócia gestora do Veirano Advogados.

“Estamos muito animados com o ingresso do José no nosso time. Além do perfil pessoal e profissional alinhado à nossa cultura, ele agrega conhecimento, experiência e liderança para que o Veirano siga na vanguarda da assessoria em projetos complexos nos setores de infraestrutura e energia”, afirma Daniel Engel, sócio da prática de financiamento de projetos do Veirano Advogados.

Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), José Guilherme possui especialização em aspectos físicos e regulatórios do setor elétrico pela Associação Brasileira das Companhias de Energia Elétrica (ABCE). Ao longo de sua trajetória, participou de operações nacionais e internacionais envolvendo infraestrutura, energia, mercado financeiro e captação de recursos, assessorando credores, financiadores, emissores e investidores em transações relevantes nesses setores.

“É uma grande satisfação integrar o time do Veirano. Estou entusiasmado para ajudar a colocar em prática o plano estratégico do escritório para a nossa área e tenho convicção de que, ao lado de uma equipe de excelência, poderemos fortalecer ainda mais o trabalho desenvolvido para os clientes, oferecendo soluções estratégicas e contribuindo para a concretização de seus objetivos e negócios”, afirma José Guilherme.

NOVIDADE

Azevedo Sette anuncia nova sócia no escritório de Belo Horizonte



Azevedo Sette anunciou o ingresso de **Simone Bento Martins Cirilo** ao quadro societário do escritório de Belo Horizonte. Com mais de 20 anos de experiência na condução de discussões tributárias judiciais e administrativas de alta complexidade.

A nova sócia possui consistente atuação nos Tribunais Administrativos e nas Cortes Superiores, com destacada experiência no atendimento de empresas multinacionais dos mais variados setores da economia em demandas de natureza tributária, previdenciária e aduaneira.

Simone atuará à frente da equipe de Contencioso Tributário, que conta com excelentes profissionais, fortalecendo a área Tributária em Minas Gerais, ao lado dos sócios do consultivo tributário e planejamento patrimonial, Leandra Guimarães, Bruno Felipe Almeida e Frederico da Fonseca Silva.

Simone é Mestre em Direito Público pela PUC Minas (2020), pós-graduada em Direito Tributário pelo IBET (2010) e cursou Direito na UFMG. Antes de ingressar no Azevedo Sette, atuou como sócia e coordenadora da área Tributária em reconhecidos escritórios de

advocacia empresarial. É palestrante em eventos de prestígio e autora de diversas publicações na área. Foi professora do LL.M. de Direito Tributário da PUC Minas.

"Mais um talento que chega para agregar valor ao nosso já competente time de profissionais do Tributário. Simone possui o nosso mesmo DNA de ser parceira dos clientes, hands-on na solução de demandas e na elaboração de estratégias personalizadas a cada negócio do cliente.", afirma a sócia sênior, Leandra Guimarães.

POTENCIALIZAÇÃO

TozziniFreire fortalece as áreas de reestruturação e insolvência e de resolução de disputas



TozziniFreire iniciou o segundo semestre com mais um avanço em seu plano estratégico de crescimento e reforça suas práticas de Reestruturação e Insolvência e de Resolução de Disputas com a chegada da sócia **Cinthia de Lamare**.

Com base na unidade do Rio de Janeiro e atuação nacional, Cinthia assessora clientes em reestruturações de dívidas e recuperação de créditos, com atuação destacada em casos cross-border e em reestruturações emblemáticas, que contribuíram para moldar o atual sistema de insolvência brasileiro.

Por meio de uma atuação integrada com os times de M&A e mercado de capitais de TozziniFreire, o time de Reestruturação e Insolvência está apto a oferecer soluções completas a empresas, instituições financeiras, gestores de ativos, fundos de investimento, credores, investidores, acionistas e demais agentes, entregando resultados consistentes.

Para Fernando Serec, CEO de TozziniFreire, “observamos uma demanda crescente por assessoria em reestruturação e disputas estratégicas.” Ele destaca ainda que “a atuação em casos de grande porte e elevada visibilidade consolida a posição do escritório no mercado, atrai clientes estratégicos e reforça nossa autoridade técnica.”

On the web

Negócios estratégicos mantêm o mercado jurídico em movimento

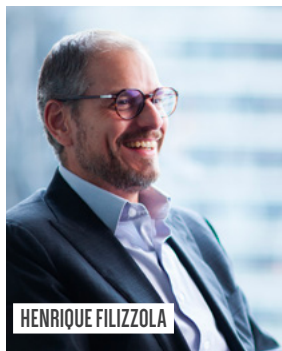
Operações bilionárias envolvendo aquisições, privatização, mercado de capitais e investimentos internacionais marcaram o período, reforçando o dinamismo do mercado jurídico brasileiro. As transações reuniram empresas dos setores de infraestrutura, energia, mineração, saneamento, locação de equipamentos e serviços financeiros, muitas delas sujeitas à aprovação de órgãos reguladores e de defesa da concorrência.

Os mandatos mobilizaram alguns dos principais escritórios de advocacia do Brasil e do exterior em operações de elevada complexidade, abrangendo fusões e aquisições, emissões de debêntures, ofertas de ações e questões concorrenciais. A seleção a seguir reúne os principais negócios publicados no portal da *The Latin American Lawyer* nos últimos meses.

Vários escritórios atuam na privatização de BRL 8,4 bilhões da Copasa



JONATHAN MENDES DE OLIVEIRA



HENRIQUE FILIZOLA



CHICO MÜSSNICH



CRISTINA TOMIYAMA



JONATHAN ZONIS

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton e Stocche Forbes Advogados assessoraram a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa) e o Estado de Minas Gerais na privatização da companhia estatal de saneamento por meio de uma oferta secundária de 171.113.881 ações ordinárias, totalizando BRL 8,4 bilhões.

Demarest Advogados e Clifford Chance assessoraram os subscritores da oferta, enquanto BMA Advogados assessorou a Equatorial Energia.

A transação envolveu a venda da participação majoritária detida pelo Estado de Minas Gerais na Copasa, que manteve uma participação de 5,03% na companhia, incluindo uma ação de ouro. Fora do Brasil, a oferta foi realizada por meio de esforços de colocação privada nos termos da Regra 144A e do Regulamento S.

Após a oferta, a Equatorial, por meio de sua subsidiária Gerais Saneamento, tornou-se investidora âncora da Copasa após adquirir uma participação de 30% na companhia por meio de um processo competitivo de licitação.

A Stocche Forbes também assessorou os acordos relacionados à operação, incluindo acordo de acionistas, acordo de não concorrência e acordo de bloqueio envolvendo o investidor âncora, o Estado de Minas Gerais e a Copasa, além da renovação do contrato de concessão de Belo Horizonte até 2073 e outros arranjos de concessão.

A transação é uma das maiores privatizações estatais do Brasil nos últimos anos e, segundo as partes envolvidas, a maior oferta de mercado de capitais da América Latina em 2026.

A equipe do Cleary Gottlieb contou com os sócios **Jonathan Mendes de Oliveira** e Matthew Brigham, o advogado internacional André Bandeira de Mello e os associados David Schechtman e Michael Hughes. Stocche Forbes atuou como assessora jurídica brasileira da Copasa e do Estado de Minas Gerais. A equipe foi liderada pelos sócios **Henrique Filizzola**, Fabiano Milani, Mariana Saragoça, Ricardo Freoa, Thadeu Bretas, Bruna Bellotto, André Bogosian e Matheus Campos, com apoio de Ana Flávia Chaves Candido da Silva, Luisa Siconeto de Mesquita, Fernando Daniel de Ponte de Paula, Ana Luiza de Deus, Gregory Barbosa, Victor Nogueira Corrêa, Larissa Bergo Veronesi e João Costa Marques.

BMA assessorou a Equatorial, com participação dos sócios **Chico Müssnich**, Leonardo Carneiro da Rocha Ramos de Carvalho, Conrado C. Stievani, Ana Cândida de Mello Carvalho, Guilherme El Hadi Franco Morgulis e Ellen Juste Nuñez, além dos associados Juliana Duro Lucas, Felipe Sbané, Alexandre Roscoe Lindenberg, Caíque Ribeiro de Carvalho, Marcela Guarnieri Sant Anna e Felipe Lima Araújo Romero. O sindicato de subscrição foi assessorado no Brasil pelo Demarest, com participação dos sócios **Cristina Tomiyama**, Julia Lobo Dutra e Carlos Henrique Araujo, além de Virginia Mesquita, Bruno Drago, Daniel Oliveira Andreoli, Guilherme Bechara, Tatiana Ferri, Paula Magalhães, Celso Baez do Carmo, Fernanda Stefanelo, Camila Garrote, Tatiana Campello, Camila Prado e Roberto Casarini, com apoio dos associados Rodrigo Braga e Mirela Politi.

Clifford Chance atuou como assessora jurídica dos subscritores nos Estados Unidos, com participação dos sócios **Jonathan Zonis** e Anja Pfleger Andrade, do advogado Pedro Henrique Natucci Barreiros e dos estagiários Luca Uchoa e Frederico Jorge.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais / Infraestrutura e Saneamento

OPERACÃO:

Privatização da Copasa

ESCRITÓRIOS:

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton; Stocche Forbes Advogados; BMA Advogados; Demarest Advogados; Clifford Chance

SÓCIOS PRINCIPAIS:

Jonathan Mendes de Oliveira; Henrique Filizzola; Chico Müssnich; Cristina Tomiyama; Jonathan Zonis.

VALOR:

BRL 8,4 bilhões

Pinheiro Neto e Mattos Filho atuam na aquisição de ativos da South32 pela Alcoa



VÂNIA MARQUES RIBEIRO



RODRIGO NASCIMENTO

Pinheiro Neto Advogados assessorou a Alcoa Corporation na aquisição de ativos da cadeia de valor de alumínio da South32 Limited, enquanto Mattos Filho assessorou a South32 nos aspectos jurídicos brasileiros da operação, avaliada em até USD 5,6 bilhões. A transação envolve a aquisição de ativos de mineração, refino e produção de alumínio localizados na Austrália, África do Sul e Brasil. No Brasil, a operação inclui a participação de 33% da South32 na

Mineração Rio do Norte (MRN), que opera uma mina de bauxita no município de Oriximiná, no distrito de Porto Trombetas, no Pará, além das participações de 36% na refinaria de alumina da Alumar e de 40% na unidade de produção de alumínio da Alumar, ambas localizadas em São Luís, Maranhão.

A aquisição amplia o portfólio global e a capacidade produtiva da Alcoa, fortalecendo sua presença no Brasil e na Austrália. A South32 está alienando os ativos como parte de uma revisão estratégica de seu portfólio.

O fechamento da operação está sujeito ao cumprimento de condições precedentes usuais, incluindo a aprovação antitruste pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e o possível exercício de direitos de preferência pelos demais acionistas da MRN.

Pelo Pinheiro Neto, a operação contou com a liderança da sócia **Vânia Marques Ribeiro**, da área de Corporate/M&A, com participação dos associados Marina Bertucci Ferreira, Amanda Della Togna Torres e João Vitor Leitão de Godoy. As questões tributárias foram conduzidas pelo sócio Tiago Moreira Vieira Rocha, com apoio de Pedro Augusto A. Asseis.

A assessoria internacional da Alcoa também contou com a participação de Ashurst e Perkins Coie.

Pelo Mattos Filho, a equipe que assessorou a South32 nos aspectos de direito brasileiro contou com os sócios **Rodrigo Nascimento**, Adriano Drummond Cançado Trindade, João Vicente Pereira de Assis, Eduardo Frade e Thais Rezende Bandeira de Mello Rodrigues, além de Lucas Ruggero, David Gandelman Kelman, Rafael Bessa, Igor Gantos e Mariana Fontoura da Rosa.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A / Mineração e Metais

OPERAÇÃO:

Aquisição pela Alcoa de ativos da South32

ESCRITÓRIOS:

Pinheiro Neto Advogados; Mattos Filho; Ashurst; Perkins

SÓCIOS PRINCIPAIS:

Vânia Marques Ribeiro; Rodrigo Nascimento

VALOR:

Até USD 5,6 bilhões

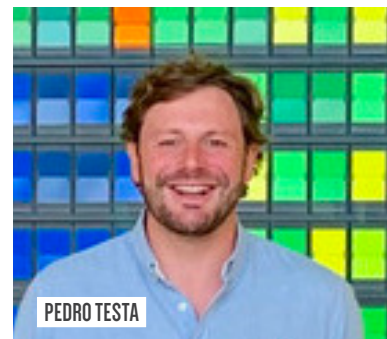
Demarest assessora Loxam na aquisição da Mills



HIRAM PAGANO



MARCELO TOURINHO



PEDRO TESTA

Demarest Advogados assessorou o grupo francês de aluguel de equipamentos Loxam no acordo para aquisição de participação majoritária na Mills Estruturas e Serviços de Engenharia, em uma transação que implica um valor acionário de BRL 3,8 bilhões.

O acordo foi assinado em 25 de maio de 2026 e permanece sujeito à aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

A Loxam pagará BRL 16 por ação aos acionistas controladores da Mills, que juntos detêm 50,2% do capital social da companhia. O preço representa um prêmio de 22% sobre a cotação de mercado vigente.

O bloco controlador é composto pela família fundadora Nacht, pelo fundo de private equity Southern Cross Group (SCG) e pela família Oxenford, da Argentina, ex-proprietária da Sullair, adquirida pela Mills em 2019.

Após a aquisição da participação majoritária, a Loxam deverá realizar uma oferta pública obrigatória (OPA) aos acionistas minoritários da Mills, seguindo os mesmos termos da aquisição do bloco de controle. O valor implícito de mercado de BRL 3,8 bilhões representa a maior capitalização da Mills desde 2014.

A operação também contou com a assessoria da Spinelli Advogados para a Loxam.

A Mills foi assessorada pelo Lefosse Advogados e pelo Trindade Advogados.

Pelo Demarest, a operação foi liderada pelo sócio Paulo Coelho Rocha, com participação de Marcello Pedroso, Carlos Eduardo Orsolon, Thiago Amaral, Bruno Drago e Fausto Teixeira, além dos associados Marcelo Peloso, Nicole Souza, Felipe Herszkowicz, Amanda Cavalcante, Allan Tasaka, Guilherme Inaba, Patrick Lobo, Mariana Llamazalez, Otavio Cividanes e Bruna Barnes.

Pela Spinelli Advogados, participaram **Hiram Pagano**, Sergio Spinelli Silva Júnior, João Spinelli e Rafael Miragaia.

Pelo Lefosse, a equipe contou com os sócios **Marcelo Tourinho** e Luana Torres, além dos associados Arnaldo Bernardi, Lucas Queiroz e Lucca Margoni.

Pelo Trindade Advogados, participaram **Pedro Testa**, Lucas Camargo Gama e João Pedro Germano Maion.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A / Private Equity

OPERAÇÃO:

Aquisição de participação majoritária da Mills pela Loxam

ESCRITÓRIOS:

Demarest Advogados; Spinelli Advogados; Lefosse Advogados; Trindade Advogados

SÓCIOS PRINCIPAIS:

Paulo Coelho Rocha; Hiram Pagano; Marcelo Tourinho; Pedro Testa

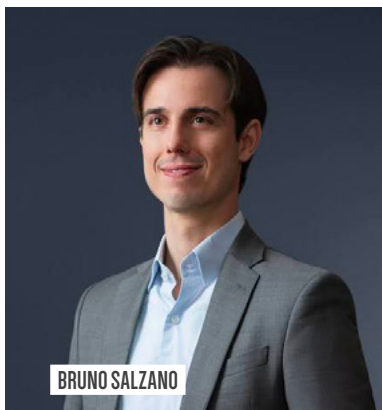
VALOR:

BRL 3,8 bilhões (valor acionário implícito)

TozziniFreire e Tauil & Chequer atuam no acordo Taesa-Energisa



OSWALDO DALLA TORRE



BRUNO SALZANO

TozziniFreire Advogados assessorou a Taesa na aquisição de cinco concessionárias de transmissão de eletricidade do Grupo Energisa por BRL 2,293 bilhões, em uma transação que amplia as operações da compradora nas regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil, adicionando mais de 1.300 quilômetros de linhas de alta tensão.

O Tauil & Chequer Advogados, em associação com Mayer Brown, assessorou os vendedores. O valor empresarial da operação incorpora a assunção de uma dívida líquida total de BRL 748 milhões, resultando em um valor líquido de equity de BRL 1,545 bilhão.

Os ativos adquiridos estão localizados nos estados de Tocantins, Pará e Goiás e abrangem 12 subestações totalmente operacionais. O fechamento da operação está sujeito ao cumprimento de condições precedentes, incluindo aprovações regulatórias obrigatórias.

Por envolver infraestrutura regulada, a transação depende da aprovação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), responsável por avaliar eventuais impactos da concentração econômica no mercado consumidor.

Pelo TozziniFreire, a operação foi liderada pelo sócio **Oswaldo Dalla Torre**, com apoio de Laura Garcia de Freitas Souza e João Ribeiro da Costa, além dos associados Diana de Almeida Rodrigues, João Vitor de Almeida Ramos, Thiago Rodrigues da Silva, Erick Arley Caldas dos Santos e Victor Piccinno Olmo Costa. Pelo Tauil & Chequer, em associação com Mayer Brown, a equipe contou com o sócio **Bruno Salzano**, além de Anna Luiza Aparecida Machado Marques e Rebeca de Oliveira Liareno.

In-house counsel

Taesa: Daniel de Oliveira Macedo, Mariana Assis da Silva Costa e Marina Delbons Duarte de Oliveira.

Energisa: Fernanda Rocha Pogliese, João Paulo Paes de Barros, Guilherme Fiuza Muniz, Marina Senise e Layla Charlab.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A / Energia e Infraestrutura

OPERAÇÃO:

Aquisição de concessionárias do Grupo Energisa pela Taesa

ESCRITÓRIOS:

TozziniFreire Advogados; Tauil & Chequer Advogados, em associação com Mayer Brown,

SÓCIOS PRINCIPAIS:

Oswaldo Dalla Torre; Bruno Salzano,

VALOR:

BRL 2,293 bilhões (enterprise value), incluindo dívida líquida de BRL 748 milhões; equity value de BRL 1,545 bilhão.

Cescon Barrieu assessora Localiza em emissão de debêntures de BRL 1,25 bilhão



HIRAM PAGANO



MARCELO TOURINHO



PEDRO TESTA

Cescon Barrieu atuou como assessor jurídico da Localiza Rent a Car, da Localiza Fleet e da UBS BB Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários na 46ª emissão de debêntures simples da Localiza Rent a Car, não conversíveis em ações, sem garantia real e com garantia fiduciária adicional, emitidas em uma única série.

A transação totalizou BRL 1,25 bilhão e foi realizada por meio de distribuição pública nos termos da Resolução CVM 160. As debêntures contaram com garantia fiduciária adicional da Localiza Fleet. Pelo Cescon Barrieu, a operação contou com os sócios **Marcelo Moura** e Frederico Viana Rodrigues, com apoio dos associados Lucas Ubiratan, André Brandão e Gustavo Silva.

In-house counsel

Localiza: Alice Brandão e Vitor Campos.

UBS BB: Denise Freitas.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais / Bancário e Financeiro

OPERACÃO:

46ª emissão de debêntures simples da Localiza Rent a Car, não conversíveis em ações, realizada por meio de distribuição pública sob a Resolução CVM 160

ESCRITÓRIOS:

Cescon Barrieu

SÓCIOS PRINCIPAIS:

Marcelo Moura

VALOR:

BRL 1,25 bilhão



5th Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

10 September 2026

CASA ITAIM

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

Program

18.30 CHECK-IN AND WELCOME COCKTAIL

19.30 FACE TO FACE

20.00 CEREMONY

21.00 SEATED DINNER

For general information:

magali.sica@lcpublishinggroup.com

To candidate:

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE



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

The image features two men in business suits shaking hands in the center. They are silhouetted against a background of large, vertical, colorful panels in shades of teal, light blue, yellow, and pink. The floor is a light, textured surface, and the overall scene is framed by a thin green border.

M&A em nova fase

O primeiro semestre confirma um mercado mais seletivo, com operações estratégicas, investidores criteriosos e foco em ativos de qualidade

por amanda medeiros

O mercado brasileiro de fusões e aquisições (M&A) entrou em 2026 mantendo o movimento de recuperação observado nos últimos meses, mas sob uma nova dinâmica. A atividade segue seletiva, marcada por operações estratégicas e investidores mais criteriosos, em um ambiente no qual qualidade dos ativos, governança e previsibilidade passaram a orientar as decisões de investimento.

Levantamento da TTR Data mostra que, entre janeiro e junho, foram registradas 593 transações no Brasil, movimentando R\$ 166,8 bilhões. O número de operações caiu 35% em relação ao mesmo período de 2025, mas o capital mobilizado cresceu 3%, indicando uma concentração maior em negócios de maior porte.

UM MERCADO MAIS DISCIPLINADO

Para **Carlos Barbosa Mello**, sócio do TozziniFreire Advogados, os números refletem um mercado que voltou a transacionar, mas em um ambiente significativamente mais criterioso. Na avaliação do advogado, os investidores passaram a demonstrar menor tolerância a riscos e maior foco em ativos capazes de oferecer retorno consistente, favorecendo operações estratégicas, especialmente nos setores de energia, infraestrutura, tecnologia e saúde. “Estamos vendo uma retomada clara da atividade de M&A no Brasil neste ano, ainda que de forma gradual e seletiva”, afirma.

O advogado observa, contudo, que ainda existe um volume relevante de empresas cujas expectativas de *valuation* permanecem desalinhadas em relação às condições atuais de mercado, principalmente aquelas que cresceram durante o período de maior liquidez. Em sua avaliação, embora ainda seja cedo para afirmar que a retomada esteja consolidada, o mercado ingressou em uma nova fase positiva, ainda que em um ritmo menos exuberante do que em ciclos anteriores.

Na mesma linha, **Eduardo Lanna**, sócio das áreas de Direito Societário e Fusões e Aquisições do Cescon Barriou, avalia que o primeiro semestre consolidou um mercado mais maduro, no qual



o destaque está no valor das operações e não necessariamente no volume de negócios. “É um mercado mais maduro, não eufórico”, constata.

Segundo Lanna, a combinação de juros ainda elevados, volatilidade cambial e a proximidade do calendário eleitoral mantém compradores disciplinados durante a originação e a execução das operações. Compradores estratégicos e bem capitalizados continuam liderando as grandes transações, enquanto investidores estrangeiros retornaram ao mercado brasileiro de forma seletiva, privilegiando menos operações, porém de maior porte.

NEGOCIAÇÕES MAIS SOFISTICADAS E NOVA DINÂMICA DE RISCOS

Se o perfil das operações mudou, a forma de negociá-las também passou por uma transformação profunda. Na avaliação de Carlos Barbosa Mello, compradores passaram a exigir maior previsibilidade dos negócios, desempenho comprovado e padrões mais elevados de governança, tornando os processos de diligência mais aprofundados e as negociações mais complexas e demoradas.

Esse novo ambiente também elevou a importância da alocação de riscos. Estruturas como *earn-outs*, pagamentos diferidos, retenção de participação (*rollover*) e outros mecanismos vinculados ao desempenho futuro passaram a ser utilizados com maior frequência para reduzir incertezas e aproximar as expectativas de preço entre compradores e vendedores. “Em muitos casos, o sucesso de uma transação depende menos do valuation nominal e mais da capacidade das partes de estruturar mecanismos que enderecem incertezas futuras”, considera.

Ao mesmo tempo, vendedores passaram a recalibrar suas expectativas de valor, adaptando-se a um cenário em que o acesso ao capital deixou de ser abundante e a disciplina financeira passou a ocupar posição central nas negociações.

OS SETORES QUE IMPULSIONARAM O MERCADO

Apesar da seletividade, alguns segmentos concentraram as principais oportunidades de investimento ao longo do primeiro semestre por apresentarem teses estruturais de crescimento.

Segundo Eduardo Lanna, em número de operações, tecnologia liderou a atividade de M&A, seguida por energia e utilities, indústria, consumo, serviços financeiros, recursos naturais e saúde. Em termos de valor, contudo, o setor de saúde concentrou as maiores movimentações, refletindo o avanço dos processos de consolidação de operadoras e redes.



RICARDO PAULLADA

Energia, infraestrutura e recursos naturais também permaneceram entre os principais motores do mercado, impulsionados por ativos considerados resilientes e com potencial de geração de receitas previsíveis no longo prazo. O advogado destaca ainda o avanço do segmento de data centers, impulsionado pela crescente demanda por infraestrutura digital, e o fortalecimento da digitalização como vetor de novos investimentos e consolidação. “São setores distintos, mas com algo em comum: a receita previsível e a relevância de longo prazo.”

O desempenho desses segmentos reforça a percepção de que a retomada do mercado brasileiro de M&A não está associada a um aumento indiscriminado do número de negócios, mas à busca por ativos de alta qualidade, capazes de combinar segurança, escala e potencial de crescimento sustentável em um ambiente macroeconômico que continua exigindo elevada disciplina de investidores e empresas. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



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





Mercado de capitais em transformação

Marina Fenerich e Roberto Rusu falam sobre a criação do RTBF Advogados, a evolução das operações financeiras, o avanço regulatório e o papel da advocacia especializada em um mercado cada vez mais sofisticado

por amanda medeiros

O mercado financeiro e de capitais brasileiro vive uma transformação impulsionada pela sofisticação das operações, pela evolução regulatória e pelo avanço de novas tecnologias. Estruturas de financiamento mais complexas, novos veículos de investimento e o crescimento das fintechs têm ampliado as oportunidades para empresas e investidores, ao mesmo tempo em que elevam o nível de especialização exigido dos profissionais que atuam nesse ambiente.

Nesse contexto, os escritórios de advocacia passaram a desempenhar um papel cada vez mais estratégico. Além do domínio técnico, espera-se que seus profissionais compreendam os objetivos de negócio dos clientes, antecipem riscos e contribuam para a estruturação de operações cada vez mais sofisticadas, nacionais e internacionais.

É nesse cenário que nasce o RTBF Advogados. Criado a partir da consolidação de um projeto pautado por excelência técnica, ética e relacionamento de longo prazo, o escritório tem como foco a assessoria a clientes institucionais e operações de elevada complexidade. Em sua primeira participação na premiação promovida pelo *The Latin American Lawyer*, a banca foi reconhecida como Law Firm of the Year – Capital Markets, reforçando sua atuação no segmento.

Nesta entrevista, Marina Fenerich e Roberto Rusu analisam as transformações do mercado financeiro e de capitais, discutem a evolução das demandas dos clientes, os impactos da tecnologia e da inteligência artificial na advocacia e compartilham as prioridades estratégicas do RTBF Advogados para os próximos anos.

A transição de Monteiro Rusu para RTBF Advogados marca um momento importante na história da banca. Como esse movimento foi construído e quais objetivos estratégicos ele busca atender?

A criação do RTBF Advogados nasceu do desejo dos sócios de consolidar um projeto baseado em excelência técnica, compromisso com resultados consistentes, ética, responsabilidade



Marina Lipener Fenerich é sócia-fundadora do RTBF Advogados e atua nas áreas de Direito Bancário, Mercado de Capitais, securitização e reestruturação de dívidas. Bacharel em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, possui LL.M. em Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais pelo Insper e formação em Direito Bancário, Mercado Financeiro e Atividade Bancária pela FGV/SP. Assessora instituições financeiras, emissores e securitizadoras na estruturação e implementação de ofertas públicas e privadas de valores mobiliários, operações de financiamento estruturado e reestruturações de dívidas de alta complexidade.

e relacionamento de longo prazo. O escritório foi estruturado para atuar junto a clientes institucionais e em operações de alta complexidade, oferecendo assessoria jurídica sofisticada, mas também prática e eficiente, aliando profundidade técnica à visão de negócios.

O RTBF Advogados foi reconhecido pelo The Latin American Lawyer como *Law Firm of the Year – Capital Markets*. O que esse reconhecimento representa para o escritório e quais fatores vocês acreditam que contribuíram para essa conquista?

Essa premiação representa o primeiro reconhecimento internacional do RTBF Advogados em diretórios jurídicos e foi recebida com grande satisfação. Mais do que um prêmio, ela reflete a confiança dos clientes e o trabalho desenvolvido pela equipe ao longo dos anos. Acreditamos que esse resultado decorre da combinação entre rigor técnico, compreensão dos objetivos de negócio dos clientes e atuação consistente em operações relevantes e inovadoras do mercado de capitais.

Vocês acompanham há anos a evolução do mercado financeiro e de capitais brasileiro. Quais transformações mais impactaram a atuação dos escritórios especializados nesse segmento?

O mercado financeiro e de capitais brasileiro passou por uma transformação significativa nos últimos anos, impulsionada pela sofisticação dos produtos, pela diversificação das fontes de financiamento e pelo crescimento de estruturas como securitizações e fundos estruturados. Paralelamente, a evolução regulatória ampliou as oportunidades, mas também aumentou a complexidade jurídica das transações.

Para os escritórios especializados, esse cenário exige uma atuação cada vez mais estratégica e multidisciplinar. Hoje, é indispensável compreender não apenas os aspectos jurídicos, mas também as dimensões regulatórias, financeiras e comerciais de cada operação. Nesse contexto, profundidade técnica, visão de negócios e capacidade de execução tornaram-se diferenciais essenciais.



Roberto Pekelman Rusu é sócio-fundador e managing partner do RTBF Advogados. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), possui MBA em Economia do Setor Financeiro pela FIPE/USP. Com experiência no mercado financeiro, incluindo passagem pela equipe de Debt Capital Markets (DCM) do HSBC Brasil, atua na estruturação de operações complexas de mercado de capitais e financiamento, assessorando instituições financeiras, companhias e investidores em emissões de debêntures, notas comerciais, certificados de recebíveis, fundos de investimento e reestruturações de dívidas.

Como o perfil e as expectativas dos clientes evoluíram ao longo desse período e o que eles buscam hoje de seus assessores jurídicos?

Os clientes do mercado financeiro e de capitais tornaram-se mais sofisticados e exigentes. Hoje, esperam que seus assessores jurídicos atuem como parceiros estratégicos, capazes de compreender o negócio e contribuir para a tomada de decisões, indo além da análise técnica tradicional.

Também há uma demanda crescente por agilidade, comunicação clara e previsibilidade na condução das operações, especialmente nas transações mais complexas. Ao mesmo tempo, segurança jurídica, consistência e capacidade de antecipar riscos continuam sendo atributos altamente valorizados.

O mercado tem assistido ao avanço de fintechs, novos produtos financeiros e estruturas cada vez mais sofisticadas. Como vocês avaliam esse movimento e seus reflexos para a advocacia empresarial?

Esse movimento reflete o processo de inovação e amadurecimento do mercado financeiro brasileiro. O crescimento das fintechs, a digitalização dos serviços e o surgimento de novos produtos ampliaram significativamente a complexidade e a diversidade das operações.

Para a advocacia empresarial, esse cenário representa desafios e oportunidades. Exige atualização constante, maior interdisciplinaridade e compreensão de modelos de negócio em rápida evolução. Em contrapartida, amplia o espaço para uma atuação mais estratégica, desde a estruturação das operações até sua implementação.

Quais são atualmente os principais desafios regulatórios e jurídicos enfrentados por instituições financeiras, gestores e demais participantes do mercado de capitais?

Um dos principais desafios é acompanhar a crescente complexidade regulatória e a constante evolução das normas.

As diretrizes da CVM reforçam requisitos relacionados à governança, controles internos, segregação de atividades e responsabilidade dos participantes perante investidores e o mercado. Esse movimento é complementado pelas normas e pela autorregulação da ANBIMA, que exercem papel importante na disseminação de melhores práticas em distribuição, suitability e diligência nas ofertas.

Além disso, regras relacionadas à conduta, prevenção à lavagem de dinheiro e compliance ampliam o nível de diligência exigido de todos os participantes.

A tecnologia e a inteligência artificial vêm transformando diversos setores. Como essas ferramentas estão impactando a prática jurídica e a rotina dos escritórios?

A tecnologia e a inteligência artificial já exercem impacto relevante na prática jurídica. Ferramentas de automação e análise de dados contribuem para otimizar atividades operacionais, aumentando eficiência e produtividade.

RTBF: O Rusu, Tosto, Barreto e Fenerich Advogados ali experiência, clareza e estratégia para conduzir demandas jurídicas complexas com segurança. Com presença em São Paulo e Salvador, o escritório oferece atuação próxima, rigor técnico e visão institucional. A criação do RTBF Advogados decorreu do desejo dos sócios de consolidar um projeto baseado em valores de excelência técnica, compromisso com resultados consistentes, ética, responsabilidade e relacionamento de longo prazo.

O RTBF nasceu com foco em clientes institucionais e em operações de elevada complexidade. Seu objetivo é oferecer assessoria jurídica sofisticada e, ao mesmo tempo, prática e eficiente, combinando profundidade técnica com visão de negócios.

Ao mesmo tempo, a adoção dessas soluções exige atenção redobrada à governança, à confidencialidade das informações e à validação técnica dos resultados. Nesse contexto, a inteligência artificial não substitui o trabalho jurídico, mas funciona como uma importante ferramenta de apoio à atuação dos profissionais.

8. Ao longo da trajetória do escritório, quais valores e características da cultura da firma permaneceram inegociáveis, mesmo diante das transformações do mercado?

A ética e a responsabilidade sempre estiveram no centro da atuação do escritório, tanto na relação com clientes quanto com colegas e demais agentes do mercado. Outro valor inegociável é o rigor técnico, entendido como base para uma atuação consistente e sustentável.

Também permanece essencial a cultura de proximidade com os clientes e de trabalho em equipe, que permite uma atuação integrada, eficiente e alinhada às necessidades de cada operação.

Quais são as prioridades estratégicas do RTBF Advogados para os próximos anos?

As prioridades estratégicas do RTBF Advogados estão voltadas ao fortalecimento de sua atuação e ao aprofundamento do relacionamento com os clientes. O objetivo é consolidar uma prática reconhecida pelo rigor técnico, pela ética e pela elevada capacidade de estruturar e executar operações complexas.

O escritório também pretende ampliar sua participação em operações mais sofisticadas, acompanhando a evolução regulatória, o crescimento das emissões internacionais e das estruturas cross-border.

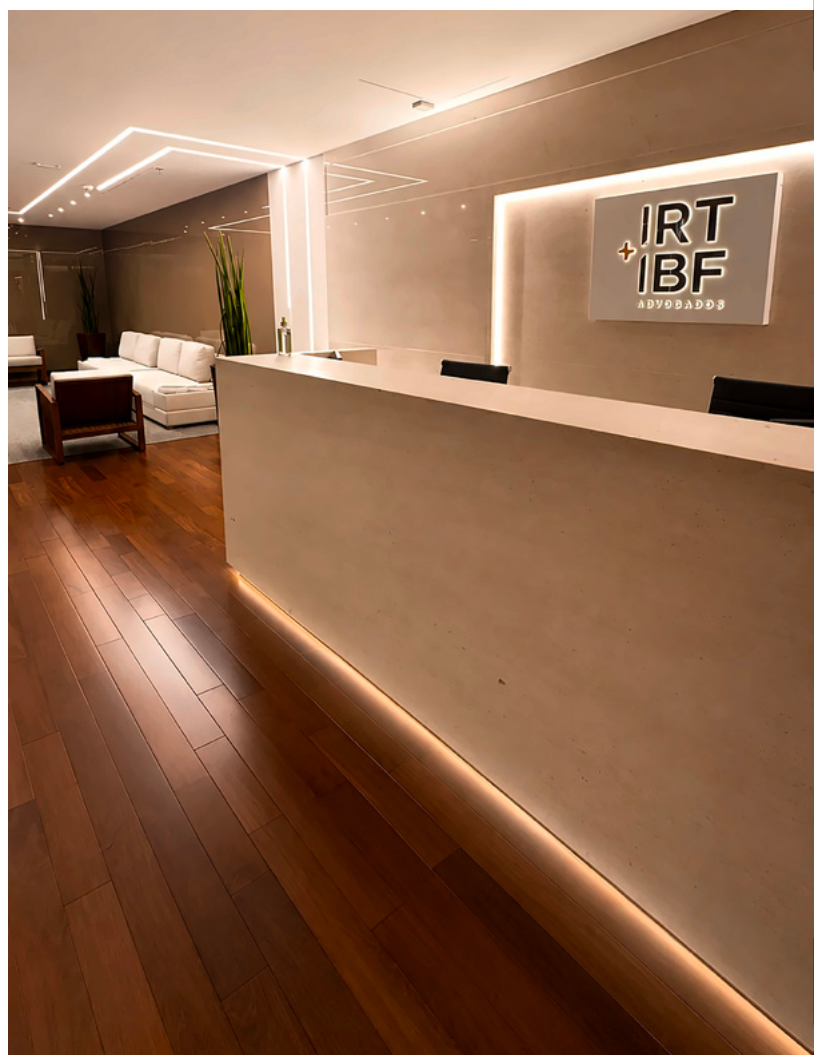
Outra prioridade é fortalecer uma cultura de eficiência, clareza e proximidade com o cliente, aliando o uso responsável da tecnologia ao investimento contínuo na especialização da equipe. O crescimento deve ocorrer de forma consistente, preservando a identidade e a proposta de valor da banca.

Como vocês enxergam o futuro do mercado jurídico empresarial no Brasil e qual papel pretendem desempenhar nesse cenário?

O mercado jurídico empresarial tende a se tornar ainda mais sofisticado e regulado nos próximos anos. A expectativa é de maior complexidade das estruturas, aceleração da inovação financeira e aumento das exigências regulatórias.

Nesse cenário, acreditamos que a combinação entre excelência técnica, ética e eficiência será determinante para os escritórios que pretendem ocupar posições de referência. O RTBF Advogados busca desempenhar esse papel por meio de uma atuação marcada pelo rigor jurídico, capacidade de execução, clareza e proximidade com seus clientes. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer





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



O protagonismo dos ativos intangíveis na economia digital

Marcas, dados, softwares e propriedade intelectual assumem papel estratégico nos negócios e exigem novas práticas de governança. Especialistas apontam que a gestão desses ativos já influencia investimentos, inovação e segurança jurídica.

Marcas, softwares, bases de dados, propriedade intelectual e reputação deixaram de ser apenas ativos sujeitos à proteção jurídica para assumir papel central na geração de valor das empresas. Em uma economia cada vez mais digital, esse patrimônio passou a influenciar decisões de investimento, operações de M&A, inovação e competitividade, exigindo das organizações uma gestão que combine estratégia, governança e segurança jurídica. Segundo o *Intangible Asset Market Value Study 2025*, da Ocean Tomo, cerca de 90% do valor de mercado das empresas que compõem o índice S&P 500 é formado por ativos intangíveis, evidenciando uma transformação que também impacta o ambiente empresarial brasileiro.

Para **Tatiana Campello**, sócia das áreas de Propriedade Intelectual, Inovação e Tecnologia e Privacidade de Dados e Cibersegurança do Demarest, essa mudança representa uma nova forma de compreender o valor dos negócios. “Os ativos intangíveis deixaram de ser vistos apenas como objetos de proteção jurídica e passaram a ocupar posição central na geração de valor das empresas”, afirma.

Segundo a advogada, marcas, tecnologia, software, dados e propriedade intelectual tornaram-se fatores determinantes para inovação, diferenciação competitiva, expansão de mercado e atração de investimentos. Em muitas operações de M&A, parcela relevante do valor do negócio está associada a esses ativos, exigindo das empresas uma gestão mais sofisticada, que combine proteção jurídica, governança e estratégias de monetização.

Na prática, essa valorização também vem alterando a forma como investidores e



TATIANA CAMPELLO

empresas analisam operações de crescimento. Para **Ana Carolina Cesar**, sócia das práticas de Propriedade Intelectual, Tecnologia e Proteção de Dados do BZCP Advogados, a validade jurídica e regulatória dos ativos intangíveis passou a influenciar diretamente o valuation das companhias. Segundo ela, auditorias em propriedade intelectual, proteção de dados e inteligência artificial impactam o preço das operações, a estrutura das declarações e garantias e a alocação de riscos entre as partes.

A advogada observa que fragilidades relacionadas à titularidade ou à regularidade desses ativos costumam surgir durante processos de *due diligence*. Entre os problemas mais recorrentes estão marcas ainda não deferidas pelo INPI, direitos de propriedade intelectual não formalmente cedidos, códigos-fonte com componentes *open source* inadequadamente geridos e bases de dados sem a devida conformidade legal, fatores que podem comprometer o valor do negócio e a atração de investimentos.

Na avaliação de **Ernani Teixeira Ribeiro Jr.**, sócio-fundador do Atra Advogados, um dos principais desafios atualmente está na forma como as organizações estruturam e administram seus dados. O advogado explica que empresas capazes de organizar adequadamente suas bases de informação estão mais preparadas para desenvolver soluções baseadas em inteligência artificial e transformar conhecimento em vantagem competitiva.

“Tenho percebido na prática que o aspecto mais importante hoje é a correta estruturação dos dados. Uma empresa que faz sua lição de casa tem a exata noção do valor estratégico da correta estruturação dos seus dados.”



Segundo Ribeiro Jr., o desafio deixou de ser apenas tecnológico e passou a envolver a capacidade de construir, desenvolver e escalar negócios a partir da valoração da informação, da tecnologia, das bases de dados e do conhecimento.

GOVERNANÇA E SEGURANÇA JURÍDICA

Campello observa que dados, softwares e tecnologia constituem a infraestrutura da economia digital, viabilizando inovação, ganhos de eficiência e o desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócio escaláveis. Mais do que ferramentas operacionais, esses ativos influenciam diretamente o valor de mercado e a capacidade competitiva das empresas. A advogada ressalta que o potencial econômico dos dados depende cada vez mais da capacidade de utilizá-los de forma responsável, segura e em conformidade com a legislação. Por isso, temas como propriedade intelectual, proteção de dados, segurança da informação e governança deixaram de ser áreas de suporte e passaram a integrar diretamente a agenda estratégica das organizações.

Na mesma linha, Ana Carolina destaca que empresas e startups que estruturam desde cedo a governança de propriedade intelectual, proteção de dados, softwares e inteligência artificial chegam às rodadas de investimento em posição mais favorável. Para a advogada, adotar medidas de conformidade desde as primeiras fases do negócio reduz contingências, fortalece o valuation e proporciona maior segurança para investidores e fundadores.

Complementando essa visão, Ribeiro Jr. destaca que a proteção e a valorização desses ativos passam necessariamente por processos de governança e eficiência legal. Aspectos como a origem dos dados utilizados em soluções de inteligência artificial, a segurança



ERNANI TEIXEIRA RIBEIRO JR

da informação e a adoção de boas práticas de governança já fazem parte da análise de risco em operações de investimento e crescimento.

“A governança objetiva das informações garante a segurança jurídica que os investidores pretendem. Exigências relacionadas às auditorias de proveniência de dados, explicabilidade sobre o uso da informação e adequação aos principais frameworks de governança de IA passam a ser essenciais para o mercado.”

Para o advogado, quando tratada de forma estratégica, a governança deixa de ser apenas uma obrigação regulatória e passa a representar um diferencial competitivo, adaptado à realidade e aos objetivos de cada empresa.

A crescente relevância desses ativos também vem sendo refletida nas decisões judiciais. Recentemente, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) confirmou a proteção exclusiva da marca INSULFILM™, afastando a tese de que o termo teria se tornado uma denominação de uso comum para películas automotivas.

Thiago Bernardo, sócio do BCMS Advogados e advogado que atuou no caso, avalia que a decisão reforça a segurança jurídica na proteção de marcas consolidadas.

“Trata-se de uma decisão relevante para a proteção da propriedade intelectual e para a segurança jurídica das marcas historicamente consolidadas no mercado brasileiro”, afirma. Mais do que uma exigência regulatória, a gestão dos ativos intangíveis passou a integrar a estratégia das empresas e influencia sua capacidade de inovar, atrair investimentos e gerar valor em um mercado cada vez mais orientado por tecnologia e informação. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



THIAGO BERNARDO



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



Quando a disputa se torna estratégica

Litígios societários, operações de M&A, reestruturações e questões de governança tornam os conflitos empresariais mais complexos e reforçam o papel da arbitragem e da resolução estratégica de disputas.

Os conflitos empresariais no Brasil passaram por uma transformação nos últimos anos. Disputas que antes estavam concentradas em questões patrimoniais passaram a envolver estruturas societárias mais sofisticadas, operações complexas, governança corporativa, deveres fiduciários e alocação estratégica de riscos. Nesse cenário, as empresas passaram a tratar o contencioso não apenas como uma consequência de conflitos, mas como um elemento relevante para a preservação de valor e a tomada de decisões.

Para **Eider Avelino Silva**, sócio de Litígios Societários e Comerciais do Pinheiro Neto Advogados, os últimos anos foram marcados pelo crescimento de disputas envolvendo temas como conflitos societários, operações de M&A pós-fechamento, responsabilidade de administradores, conflitos entre controladores e minoritários, dissolução parcial de sociedades, insolvência, concorrência e mercado de capitais.

Segundo o advogado, esse movimento reflete um ambiente empresarial de maior sofisticação contratual e aprimoramento das discussões relacionadas à governança. “A litigiosidade vem se mostrando mais técnica, probatória e multidisciplinar, com foco em valuation, disclosure, deveres fiduciários e efeitos concorrenciais”, afirma.

Na avaliação de **Mônica Murayama**, sócia de Resolução de Disputas do Lefosse, dois movimentos concentram atualmente a maior relevância no mercado: a onda de reestruturações empresariais e o avanço do contencioso societário.

A advogada destaca que o Brasil registrou, no ano passado (2025), o recorde histórico de empresas em recuperação judicial — um cenário marcado pelo peso crescente do agronegócio e associado a juros elevados, crédito mais seletivo e aumento do endividamento corporativo. Paralelamente, segundo ela, disputas societárias passaram a ocupar posição central na arbitragem, envolvendo operações de fusões e aquisições, conflitos entre sócios e litígios relacionados a



EIDER AVELINO SILVA

infraestrutura e energia.

“O litígio deixou de ser custo acessório e tornou-se risco estratégico, afeto ao conselho de administração e determinante para o valor da companhia”, afirma Murayama.

A CONSOLIDAÇÃO DA ARBITRAGEM

A expansão de operações mais complexas também reforçou o papel da arbitragem como mecanismo de resolução de disputas

empresariais. Para Murayama, houve uma mudança estrutural no perfil dos conflitos: “Em uma geração, passamos de um modelo em que a disputa exigia anos de tramitação judicial para outro no qual conflitos de grande monta são resolvidos por árbitros especializados em prazos menores”.

Segundo a sócia do Lefosse, o principal movimento observado não é necessariamente o aumento do volume de disputas, mas a qualificação dos casos que chegam à arbitragem. Questões envolvendo valores elevados e maior complexidade técnica passaram a ser direcionadas para esse ambiente, especialmente em contratos relevantes.

Silva também aponta uma tendência de maior especialização das disputas, tanto no Judiciário quanto na arbitragem, com participação crescente de perícias econômicas e interação com órgãos reguladores, como CVM e Cade.

GOVERNANÇA NO CENTRO DOS CONFLITOS

Outro ponto comum entre as análises é o papel crescente da governança corporativa nos litígios empresariais. A profissionalização dos conselhos, o aumento da participação de investidores e a ampliação das exigências de transparência elevaram a complexidade dos debates envolvendo administradores e controladores.

Para Silva, temas como validade de deliberações societárias, deveres de administradores e conflitos em operações estruturadas passaram a ganhar maior relevância diante de estruturas societárias mais sofisticadas, do uso de acordos de acionistas e da digitalização das assembleias.

Murayama destaca que a governança também trouxe novos desafios jurídicos. “A extensão dos deveres de administradores e controladores, bem como os limites de sua eventual responsabilização, permanece tema controvertido na doutrina e na jurisprudência, ainda longe de pacificação”, afirma.



MÔNICA MURAYAMA

Com isso, a resolução de disputas empresariais passa a exigir uma atuação cada vez mais estratégica, combinando conhecimento jurídico, compreensão dos negócios e capacidade de antecipação de riscos. Em um ambiente corporativo marcado por operações mais complexas e maior exposição regulatória, o desenho contratual e a governança passam a ser instrumentos centrais de proteção de valor. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**



VER EL VIDEO

Líderes jurídicos globais em Milão para a *Legalcommunity Week* 2026

De 8 a 12 de junho, uma semana de diálogo estratégico, análise de mercado e networking vibrante colocou Milão no centro do debate jurídico internacional: de IA e consolidação a transações cross-border, regulação e o papel em evolução dos general counsel

por claudia la via

Durante uma semana de junho, Milão tornou-se um ponto de encontro para a comunidade jurídica empresarial. A décima edição da Legalcommunity Week, organizada pelo LC Publishing Group de 8 a 12 de junho, reuniu mais de 30 eventos, 300 palestrantes e mais de 60 parceiros e apoiadores, oferecendo uma visão ampla das forças que estão remodelando os serviços jurídicos.

O Hotel Principe di Savoia confirmou seu papel como o principal hub da Semana, sediando conferências e mesas-redondas sobre tecnologia, inteligência artificial, trabalho cross-border, regulação, evolução do general counsel, reputação, tributário, reestruturação, pharma, luxo e novos modelos de negócios. Mas a Legalcommunity Week não foi apenas uma sequência de sessões profissionais. Como em edições anteriores, o debate foi acompanhado por eventos de networking, reuniões privadas, coquetéis e eventos noturnos, transformando o programa em Milão em um retrato mais amplo de como a comunidade jurídica empresarial está mudando.

O que emergiu foi um mercado cada vez mais focado em escala, especialização e posicionamento internacional, mas também em questões mais operacionais: como a tecnologia é governada, como as transações são integradas, como o risco reputacional é gerido, como os departamentos jurídicos estão se tornando mais sofisticados e como os escritórios de advocacia estão redefinindo liderança, valor e crescimento.



DIA I

Um mercado que olha para si mesmo

A Legalcommunity Week teve início na segunda-feira, 8 de junho, com a conferência “Elite Legal Symposium: (Shaping) the Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)”, apoiada pelo Intesa Sanpaolo e dedicada às transformações que afetam o mercado jurídico italiano e internacional.

Após as saudações institucionais de Aldo Scaringella, CEO do LC Publishing Group; Emmanuel Conte, vereador de Orçamento, Patrimônio do Estado e Plano Habitacional Extraordinário do Município de Milão; Antonino La Lumia, presidente da Ordem dos Advogados de Milão; e Giovanni Lega, founding partner do LCA Studio Legale e presidente da ASLA, os debates foram introduzidos por Nicola Di Molfetta, editor-chefe do LC Publishing Group.

A mesa-redonda de abertura, “The Italian Big Firms: Mergers and Value Creation”, reuniu líderes de alguns dos principais escritórios independentes da Itália. A discussão contou com Eliana Catalano, managing partner do BonelliErede; Bruno Gattai, managing partner do PedersoliGattai; Stefano Valerio, managing partner do Gatti Pavesi Bianchi Ludovici; Filippo Modulo, managing partner do Chiomenti; Filippo Troisi, senior e co-managing partner do Legance; e Giuseppe Velluto, co-managing partner do Gianni & Origoni. O debate concentrou-se em crescimento, consolidação e criação de valor em um mercado onde o tamanho importa, mas apenas quando sustentado por estratégia, posicionamento e governança.

A perspectiva então se voltou para os escritórios internacionais com “Italy Through the Eyes of Global Law Firms”. Roberto Bonsignore, partner do Cleary Gottlieb; Luca Picone, sócio do Hogan Lovells; Laura Orlando, managing partner e EMEA head de life sciences do Herbert Smith Freehills Kramer; e Paolo Sersale, managing partner do Clifford Chance Italy, discutiram a Itália vista a partir de plataformas globais: um mercado com fortes características domésticas, mas cada vez mais conectado às necessidades de

clientes europeus e internacionais.

A sessão seguinte, “Nextgen Partners: A New Model of Leadership in Law Firms”, deslocou o foco para uma geração mais jovem de líderes de escritórios de advocacia. Leonardo Graffi, office executive partner do White & Case Italy; Michele Milanese, managing partner do Ashurst Italy; Paolo Nastasi, managing partner do A&O Shearman Italy; e Ermelinda Spinelli, managing partner Italy do Freshfields, discutiram como os modelos de partnership, liderança e carreira estão mudando dentro dos escritórios internacionais. O painel destacou uma mudança geracional na qual a excelência técnica deve ser combinada com desenvolvimento de negócios, habilidades de gestão e a capacidade de trabalhar entre jurisdições e equipes.

À tarde, após um discurso introdutório de Giorgio Martellino, general counsel e compliance officer da Avio e presidente da AIGI, a conferência voltou-se para o papel das consultorias no mercado jurídico. “The Business of Law: How Consulting Giants Are Reshaping the Legal Market” reuniu Daniele Caneva, law leader e IP department leader da EY; Francesco Paolo Bello, managing partner da Deloitte Legal Italy; Barbara Pontecorvo, partner e CEO da PwC Legal STA; Sabrina Pugliese, sócia e head de legal services da KPMG; e Giovanni Stefanin, managing partner do BDO Law STA. A sessão abordou uma das mudanças mais visíveis da profissão: a entrada de plataformas multidisciplinares em áreas tradicionalmente ocupadas por escritórios de advocacia e a crescente demanda dos clientes por capacidades integradas em jurídico, tributário, compliance, tecnologia e transformação.

A dimensão internacional retornou com “Beyond Italy: International Networks, GC Navigating the Legal Landscape”. O painel incluiu Stéphanie Fougou, general counsel e vice-presidente do HBX Group plc e presidente do conselho da ECLA; Patricia Miranda, diretora de assuntos jurídicos, regulação e compliance da SNCF Voyages Italia; Alicia Muñoz Lombardía, secretária adjunta do conselho e head de governance and legal do Santander Spain; Agostino Nuzzolo, general

counsel e vice-presidente executivo de legal, regulatory, European affairs e tax affairs, DPO e secretário do conselho da TIM; Javier Ramirez, vice-presidente e associate general counsel regions litigation da HP Inc. e head de advocacy da ACC Europe; e Nicola Verdicchio, chief legal officer da Pirelli. A discussão analisou o papel dos departamentos jurídicos e das associações profissionais em um ambiente cada vez mais interconectado, no qual regulação, risco e prioridades de negócios raramente se limitam às fronteiras nacionais.

A sessão final do dia, “Business Lawyering: How It All Began”, ofereceu uma perspectiva mais histórica sobre a evolução da profissão. Luca

Arnaboldi, managing partner do Carnelutti Law Firm; Enrico Castaldi, chairman do CastaldiPartners; Stefania Radoccia, managing partner do BIP Law & Tax; e Franco Toffoletto, managing partner do Toffoletto De Luca Tamajo, refletiram sobre como o business lawyering se desenvolveu na Itália e sobre as figuras e pontos de virada que ajudaram a moldar o mercado jurídico moderno.

Após o programa de conferências, foi apresentada a edição 2026 de “Le Tavole della Legge”, um guia dos locais gastronômicos preferidos dos profissionais do direito. A noite continuou com o coquetel de lançamento da General Counsel Champions List na edição de junho da MAG, organizado pelo Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, seguido pela celebração do 30º aniversário do CastaldiPartners.





DIA 2

Tecnologia, transações e transformação jurídica

O segundo dia passou da estrutura de mercado para a transformação prática do trabalho jurídico. A terça-feira, 9 de junho, começou com o tradicional Breakfast on Finance nos escritórios do Gianni & Origoni, com Carlo Cimbri, chairman da Unipol, e Francesco Gianni, founding partner do Gianni & Origoni.

No Hotel Principe di Savoia, a mesa-redonda “Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?” explorou se escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos devem desenvolver tecnologia proprietária internamente. A discussão envolveu **Maria Chiara Argenton**, group general counsel da Dedalus; **Emiliano Berti**, lead counsel, microwave radio global e presidente do conselho da Nokia Italia na Nokia; Aldo **Pietro Brielli**, equity partner e head de legal tech do BIP Law and Tax; Liuma **Alessia Casaccia**, group general counsel e chief compliance, ESG and privacy officer do Zenita Group; **Matteo Grassani**, group general counsel do Zahid Group; e **Eleonora Ruggieri**, group general counsel da Dr. Max Italia. O debate abordou questões de investimento, governança, eficiência e a capacidade das funções jurídicas de controlar a tecnologia que utilizam.

M&A foi outro foco central do dia. “Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges” examinou o que acontece após a assinatura e o fechamento das grandes operações. A discussão reuniu **Roberta Bazzo**, chief financial officer do Il Sole24Ore; **Elisa Antonietta Blardone**, compliance, governance and risk operating partner da Archimed; **Marcello Dolores**, group vice president legal and regulatory da Warner Bros Discovery Italy; **Fabio Fazzari**, group financial director da NewPrinces; **Valentina Franceschini**, sócia da Wise Equity; **Paolo Quaini**, da AIGI; **Marco Sala**, director da Accuracy; e **Gianfranco Veneziano**, partner do BonelliErede. A sessão concentrou-se na

complexidade da integração, na qual questões financeiras, operacionais e de governança frequentemente determinam o valor real de uma transação.

Em paralelo, “The Legal Profession in the Age of Intelligent Systems” abordou o impacto dos sistemas inteligentes no trabalho jurídico, nos fluxos de trabalho e na responsabilidade profissional. Entre os palestrantes estavam **Andrea Brancatelli**, legal director da MoneyGram International; **Rosy Cinefra**, group chief legal, compliance, risk and ESG officer da Finomnia; **Gea Condoirelli**, legal counsel da Lexroom; **Antonio Corda**, of counsel do ADVANT Nctm; **Martina Domenicali**, co-founder e CRO da Lexroom; e **Cristina Rustignoli**, general counsel da Generali Italia. A discussão refletiu sobre como ferramentas baseadas em IA estão entrando na prática diária e como os profissionais do direito podem utilizá-las sem perder o controle sobre julgamento, responsabilidade e risco.

À tarde, os participantes puderam escolher entre três sessões diferentes. “Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives” abordou investigações internas corporativas sob as perspectivas criminal, trabalhista e in-house. O painel contou com **Michela Bani**, founding partner da NIUS; **Tiziana Bianco**, da NH Italia; **Simone Carrà**, founding partner do BCA Legal; e **Cosimo Polcri**, head de legal da Alten Italia. A sessão foi moderada por **Federico Boncompagni**, do Cagnola & Associati.

Em paralelo, “Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships” reuniu Armando Brunini, CEO da SEA Milan Airports; **Roberto Coccia**, senior counsel no departamento jurídico e de assuntos corporativos da TotalEnergies Italia Servizi; **Salvatore Esposito**, CEO e chairman da Fincantieri Infrastructure; **Cesare Ferrero**, chairman e CEO da Sogemi; e **Fabrizio Magri**, sócio do CBA Studio Legale e Tributario. A sessão concentrou-se na infraestrutura como um campo onde regulação, finanças e cooperação público-privada se cruzam.

A IA generativa voltou ao centro do debate em “Generative AI and Data Protection: Reliability, Responsibility, Source Integrity”. O painel reuniu **Martina De Angeli**, do Boston Consulting Group; **Italo de Feo**, partner e co-head do departamento TMC do CMS; **Giovanni Lombardi**, chairman da LAISA STA; **Massimiliano Masnada**, partner do Hogan Lovells e co-founder da AIRIA; **Valentino Notarangelo**, privacy, AI and digital compliance manager da TeamSystem; **Giovanni Roberto**, founder da Normo AI; e **Giulio Uras**, counsel do ADVANT Nctm. A discussão concentrou-se em um dos aspectos mais sensíveis da adoção da IA: como garantir confiabilidade, responsabilidade e integridade das fontes em um ambiente regulatório em rápida mudança.

O final da tarde voltou-se para o risco internacional com “Tariffs and International Sanctions”. A mesa-redonda contou com **Fabrizio Caretta**, group chief legal and compliance officer da Dolce&Gabbana; **Matteo Grassani**, group general counsel do Zahid Group; **Francesca Placidi**, counsel do Pirola Pennuto Zei e Associati; Ulisse Spada, group general counsel

da DiaSorin; e **Alessandro Zito**, group general counsel do D’Amico Group. A discussão situou sanções, tarifas e compliance cross-border em um panorama mais amplo de incerteza geopolítica e exposição corporativa.

Em paralelo, “Added Value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm Like a Real Business” explorou a dimensão empreendedora da prática jurídica e a necessidade de os escritórios pensarem cada vez mais como negócios estruturados. O painel contou com **Lucia Bucci**, HR division vice president international business unit da ADP; **Simone Chini**, da Saipem; **Francesco D’Amora**, founding partner da QLT Law & Tax; **Mirko Giuri**, legal director da Dolce&Gabbana; e **Maria Katharina Rauchenberger**, legal and compliance director da Ruffino.

O dia foi encerrado com dois eventos de networking: o Women Leadership – The In-House Cocktail, organizado pelo Baker McKenzie, e “Let’s Spritz Again”, organizado pelo Biscozzi Nobili & Partners no centro de Milão.





DIA 3

Risco, reputação e pressão cross-border

A quarta-feira, 10 de junho, foi um dos dias mais articulados da Semana, reunindo temas como reestruturação, negociação, geopolítica, reputação, inovação e a evolução do papel do general counsel.

O dia começou ao amanhecer com o Run the Law, a corrida não competitiva de 6 km organizada em colaboração com a MOPI, que reuniu profissionais e executivos da comunidade, com largada na Canottieri San Cristoforo.

O programa de conferências foi aberto com “From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations”, uma sessão dedicada ao papel do private debt e dos fundos oportunistas em situações de crise. Após as observações introdutórias de **Chiara Elisei**, chief credit correspondent da Octus, e de **Francesco De Gennaro** e **Iacopo Canino**, partners do Hogan Lovells, o debate contou com **Alessandro Rognoni**, head de special situations do BPER Banca; **Andrea Pescatori**, da Ver Capital; Frederic Verrecchia, managing director financial restructuring e head do value preservation group Italy do BNP Paribas CIB; e **Philippe Minard**, chief investment officer da Anima Alternative SGR.

Em paralelo, “When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table” abordou a dinâmica das negociações internacionais. A conferência reuniu **Barbara Benzoni**, head de legal das atividades internacionais mid-downstream e químicas da Eni; **Lodovico Bianchi Di Giulio**, group general counsel do BIP Group; Christopher M. Campbell, senior counsel, litigation da Baker Hughes; **Giuseppe De Palo**, mediador e árbitro da JAMS; **Maurizio Di Bartolomeo**, head de legal and corporate affairs e corporate secretary do Gruppo Giochi Preziosi; **Alice Flacco**, general counsel e EVP legal and compliance da MicroPort CardioFlow; **Carmelo Fontana**, senior regional

counsel do Google; **Luigi Macioce**, partner da Boies Schiller Flexner; **Francesco Marchi**, director of negotiation expertise da Alternego; e **Carlos Menor**, legal director e compliance officer do Grupo Renault Iberia.

A parte central do dia alternou entre inovação e geopolítica. “Turning Knowhow into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements” explorou como as empresas podem transformar know-how em valor por meio de acordos de desenvolvimento conjunto. O painel contou com **Alessandro Altei**, group legal and compliance director do Il Sole24Ore; **Mauro Casolino**, legal counsel da Konecra; **Pasquale Di Mino**, partner da Lexsentia; **Vincenzo Piccarreta**, partner da Lexsentia; **Laura Tricomi**, vice general counsel da Butangas; e **Samantha Zanni**, head de legal and corporate governance do Gruppo Veronesi.

Ao mesmo tempo, “Geopolitics & Security” analisou a relação entre defesa, investimento e segurança internacional. A sessão reuniu **Carlo Altomonte**, associate dean e diretor do SHIELD na SDA Bocconi; **Enrico Della Gatta**, vice president da Fincantieri; **Fabrizio Pagani**, partner da Vitale & Co e ex-sherpa do G20 e diretor da OCDE; Alfonso **Annibale de Marco**, partner da McDermott Will & Schulte; **Livio Fenati**, founder e managing partner da Vesper Infrastructure Advisory; e **Edoardo Girelli**, private equity director da Tikehau Capital.

Após o almoço, o risco jurídico encontrou a exposição pública em “The Other Side of Justice: When Corporate Reputation Meets Trial by Media”, moderado por **Andrea Puccio**, founding partner do Puccio Penalisti Associati. O painel analisou a interseção entre processos judiciais, comunicação e reputação corporativa, com **Luca Barabino**, founder da Barabino & Partners e CEO e founder da Aldebaran Holding; **Roberto Crepaldi**, do Tribunal de Milão; **Diletta Giuffrida**, repórter judicial da Sky TG24; **Domenica Lista**, chief corporate bodies affairs officer e secretária do conselho de administração e dos comitês do conselho da Leonardo; e **Paolo Mazza**, chief general counsel do BPER Banca.

Em paralelo, “Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations” concentrou-se em transações internacionais e questões relacionadas a investimentos estrangeiros. O painel incluiu Isabel Fernandes, group legal counsel do Grupo Visabeira; **Filippo Fioretti**, partner, head do departamento de antitrust e concorrência e do focus group de FDI do Pavia e Ansaldo Studio Legale; Heike Ottemann-Toyza, general counsel da Generali Deutschland; Ignacio Pereña Pinedo, general counsel do ACS Group; e **Meritxell Roca Ortega**, partner, co-head do departamento de mergers and acquisitions e private equity e head dos escritórios de Madri e Barcelona do Pavia e Ansaldo.

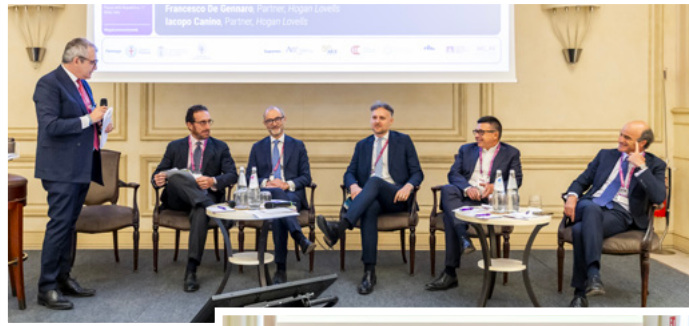
A última parte do dia destacou três pressões competitivas que estão moldando a profissão. “Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms” reuniu **Stefano Brogelli**, legal and corporate affairs director da Axpo Italia; **Emanuele Camandona**, partner do CastaldiPartners; **Daniele Ciccolo**, head de legal affairs da Telepass; **Simona Musso**, general counsel da Lavazza; **Umberto Simonelli**, chief legal and corporate affairs officer e company secretary da Brembo; e **Federico Tallia**, da BasicNet. A discussão refletiu uma mudança mais ampla no mercado jurídico: a reputação deixou de ser um acessório da expertise jurídica e passou a integrar o capital competitivo dos escritórios.

“Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel” analisou a mudança no perfil dos departamentos jurídicos corporativos. A sessão contou com Simone Davini, general counsel Italy do Deutsche Bank; **Pietro Galizzi**, head de legal, regulatory and compliance affairs da Plenitude; **Andrea Moretti**, head de legal Italy do eBay; **Adriano Peloso**, legal director EMEA, Italy, Iberia and Israel da Lenovo; e **Sabrina Pugliese**, partner e head de legal services da KPMG.

A terceira sessão, “Tech & IP: The Winning Tandem to Create, Manage and Monetize Innovation”, explorou a relação entre inovação tecnológica e propriedade intelectual e contou com **Giuseppe Accardo**, innovation and AI strategic advisor da Trevisan & Cuonzo; **Alessandra Amico**, head de legal do Molteni Group; **Alessandra Bini**, senior counsel e compliance officer Europe da IBM; **Gabriele Cuonzo**, managing partner da Trevisan & Cuonzo; **Stefania D’Agnelli**, head de legal innovation and AI da Italgas; e **Federico Dal Poz**, chief legal officer da Amplifon.

O dia foi encerrado no Padiglione Visconti com a décima segunda edição do Legalcommunity Corporate Awards, dedicada à excelência no mercado jurídico corporativo e que reuniu profissionais, general counsel e executivos.





DIA 4

Tributação, IA e inovação setorial

O último dia de conferências, quinta-feira, 11 de junho, concentrou-se em alguns dos temas mais atuais para a profissão: tributação internacional, meritocracia, inteligência artificial, inovação farmacêutica e fashion & luxury. As sessões contaram com o apoio de Maisto e Associati, BAT e SWOT Legal, Legora, Herbert Smith Freehills Kramer e Baker McKenzie.

A manhã começou com “2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry”, dedicada aos desenvolvimentos mais recentes em direito tributário e tributação. Após as observações introdutórias de **Aldo Scaringella**, CEO do LC Publishing Group, e o discurso de abertura de **Guglielmo Maisto**, senior partner do Maisto e Associati, **Marco Osnato**, chairman da Comissão de Finanças da Câmara dos Deputados da Itália, fez a palestra principal.

A conferência seguiu com uma série de sessões. A primeira focou em mobilidade global e questões de home office, com **Guglielmo Maisto**, senior partner do Maisto e Associati; **Johann Hattingh**, professor de direito da University of Cape Town; e **Giuseppe Zingaro**, head de group tax do UniCredit. A sessão seguinte abordou welfare corporativo e novos desafios na gestão de benefícios aos empregados, com **Andrea Benigni**, sócio e managing director da ECA Italia; **Sara Lautieri**, group administration manager da Reale Mutua Assicurazioni; **Marco Valdonio**, sócio do Maisto e Associati; e **Lorenzo Zanoni**, compensation and benefit manager da Prada.

A manhã continuou com uma sessão sobre fiscalizações tributárias e sua evolução, com **Francesco Centonze**, founder do Studio Legale Associato Centonze; **Stefano Trettel**, tax director da Fininvest; e **Cesare Silvani**, partner do Maisto e Associati. Uma sessão adicional analisou os desenvolvimentos em IVA, com **Giannaede Ferracani**, senior VAT adviser da Confindustria; **Maria Delia Ruggiero**, do MEF – Ministério da Economia e Finanças; e **Andrea Rottoli**, partner do Maisto e Associati.

A conferência tributária foi encerrada com foco em tributação pessoal e wealth management, com **Marco Cerrato**, sócio do Maisto e Associati; **Alberto Cirillo**, managing director e co-head de Europe PWM do Goldman Sachs; **Omar Ezzat**, managing director, global family office, investment bank do UBS; e **Biagio Izzo**, head de tax da Algebris Investments. As considerações finais foram feitas por **Paolo Valerio Barbantini**, head de tax do Fincantieri Group, sobre fiscalizações tributárias baseadas em IA sob a perspectiva corporativa.

Em paralelo, “Is the Legal Market Truly Meritocratic?” abordou meritocracia e oportunidades de carreira dentro da profissão jurídica. A sessão reuniu **Umberto Baldi**, CLO e general counsel da Snam; **Massimiliano De Santis**, head de legal do OVS Group; **Federico Raffaele**, head de corporate affairs da TIM; **Flavia Maria Tavasci**, head de legal Italy da British American Tobacco; e Ian Tully, CEO da SWOT Legal.

A inteligência artificial voltou ao debate com “Impact of AI on Corporates and Law Firms”. **Attilio Abeille**, GTM manager da Legora; **Antonio Adami**, senior director e general counsel EMEA da Recurrent Energy; **Benedetto Lonato**, do LCA Studio Legale; **Fabrizio Manzi**, general counsel da Italiaonline; **Stefano Mele**, sócio e co-head do departamento de propriedade intelectual, TMT e cybersecurity do Gianni & Origoni; e **Angelica Orlando**, general counsel da Sky Italia, discutiram as oportunidades oferecidas pela IA generativa, juntamente com suas implicações organizacionais, estratégicas e regulatórias para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.

À tarde, o foco passou para a inovação setorial. “The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: The State of Scientific Research in Italy”, moderado por **Laura Orlando**, managing partner e EMEA head de life sciences do Herbert Smith Freehills Kramer, concentrou-se na contribuição da indústria farmacêutica para a pesquisa e a inovação. O debate contou com **Federico Aloisi**, legal and compliance director

da Otsuka Pharmaceutical Italy; **Sara Balice**, partner do Herbert Smith Freehills Kramer; **Camilla Cocuzza**, AVP general counsel Italy hub da Eli Lilly Italia; **Francesca Messina**, senior legal director da Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy; **Rubina Novelli**, head de global scientific lead e director da Dompé Farmaceutici; e o professor **Christodoulos Xinaris**, coordenador de pesquisa do Istituto Mario Negri IRCCS.

Encerrando o programa de conferências, a mesa-redonda “Fashion & Luxury” reuniu profissionais e executivos de algumas das principais marcas italianas e internacionais do setor: **Andrea Bonante**, board secretary, global corporate affairs and compliance director da Moncler e Stone Island; **Paola Colarossi**, managing partner do Baker McKenzie Italy; **Sara Citterio**, general

counsel da Trussardi; **Anna Marina De Vivo**, sócia do Baker McKenzie Italy; **Francesco Falcone**, managing director e head de M&A advisory do Sella Investment Banking; **Michele Marocchino**, managing director da Lazard; e **Lorenzo Maria Di Vecchio**, global general counsel da Guess Europe. A discussão concentrou-se nos desafios enfrentados pelo setor de luxo, desde transações e governança até gestão de marca, compliance e inovação.

A noite foi encerrada com o Rock the Law, o concurso musical corporativo realizado no Magazzini Generali, que marcou o encerramento informal da Semana e uma de suas características mais distintivas: a capacidade de combinar debate de mercado, networking e construção de comunidade. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer







IA, escala e clientes redesenham o mercado jurídico italiano

Na *Legalcommunity Week*, em Milão, escritórios e general counsel descreveram um mercado em que a excelência técnica já não é suficiente. Tecnologia, crescimento seletivo, pricing e proximidade com o cliente estão a tornar-se o novo terreno competitivo

por claudia la via

Durante décadas, o mercado jurídico foi medido por parâmetros familiares: reputação, qualidade técnica, senioridade dos sócios, capacidade de lidar com transações complexas, número de profissionais e força de marca. Nenhuma dessas variáveis desapareceu. Mas elas já não são suficientes para explicar para onde o direito empresarial está caminhando.

Essa foi a mensagem mais clara que emergiu do simpósio de abertura da Legalcommunity Week, em Milão, organizada pelo LC Publishing Group entre 8 e 12 de junho. O debate, que reuniu grandes escritórios italianos, escritórios internacionais, práticas jurídicas apoiadas por consultorias, general counsel e algumas das figuras que ajudaram a moldar a advocacia empresarial na Itália, não apontou para um único modelo de futuro. Apontou, em vez disso, para um mercado em que diferentes modelos competem para responder à mesma pergunta: como o aconselhamento jurídico pode provar seu valor?

A métrica antiga era a excelência jurídica. A nova é o impacto. O tempo faturável ainda existe, mas já não é a única linguagem que os clientes falam. Tamanho importa, mas apenas quando permite investimento, especialização e posicionamento. A tecnologia promete eficiência, mas obriga os escritórios a repensar precificação, formação e a pirâmide profissional. Os clientes querem previsibilidade, compartilhamento de risco e advogados que entendam o negócio. E a profissão está sendo pressionada a distinguir o que pode ser industrializado do que permanece profundamente humano e profissional.

NÃO EXISTE UM ÚNICO MERCADO JURÍDICO

A primeira mudança é conceitual. O mercado jurídico italiano já não pode ser lido como um espaço homogêneo que se move em uma única direção. Ele é cada vez mais um conjunto de segmentos diferentes, cada um com sua própria economia, pressões e futuros possíveis.

Por isso o debate sobre consolidação não pode ser reduzido a uma simples questão de tamanho.

A onda de grandes combinações internacionais, especialmente aquelas envolvendo players dos Estados Unidos, está sendo acompanhada de perto na Itália. Mas o mercado doméstico não parece destinado a replicar essa lógica de forma automática. Para os principais escritórios independentes italianos, o crescimento continua na agenda, mas precisa ser seletivo, coerente e capaz de gerar valor real.

Grandes fusões domésticas entre escritórios de elite parecem menos prováveis do que movimentos laterais direcionados, integrações de equipes e crescimento por áreas de prática. A PedersoliGattai segue sendo o precedente recente mais visível, mas mesmo ali o ponto não foi o tamanho em si. A fusão foi apresentada como um movimento estratégico para fortalecer posicionamento, visibilidade e relacionamento com clientes.

Essa cautela reflete uma realidade mais ampla. Trabalho transacional de elite, consultoria regulatória, contencioso, serviços de médio mercado, boutiques e práticas altamente especializadas não seguem as mesmas regras. A pressão de custos pode empurrar alguns escritórios pequenos ou médios para combinações. Mas, para os maiores players italianos, o crescimento é cada vez mais avaliado por coerência e não apenas por volume. Como afirmou **Filippo Modulo**, senior partner da Chiomenti, “não existe um único mercado de serviços jurídicos”.



FILIPPO MODULO

Essa frase captura uma das mensagens mais fortes do simpósio. O futuro não será uma corrida única rumo a um modelo dominante. Será uma competição entre modelos: escritórios full service independentes, plataformas globais, práticas jurídicas das Big Four, boutiques especializadas, novas estruturas profissionais e departamentos jurídicos internos cada vez mais sofisticados.

Isso também explica por que a perspectiva histórica importa. A advocacia empresarial na

Itália já passou por grandes transformações: da autoridade do professor-advogado ao surgimento de escritórios associados, do prestígio individual a organizações estruturadas, de identidades profissionais domésticas a mentalidades internacionais. O próximo passo é mais exigente. Escritórios não são mais apenas grupos de profissionais. São organizações que precisam lidar com governança, tecnologia, capital, talentos, cultura de gestão e novas formas de entrega de serviços.

ESCALA E PLATAFORMAS

Se não existe um único mercado, também não existe um único significado de escala. Para os escritórios globais, a Itália já não é apenas uma jurisdição a ser coberta. Ela faz parte de uma plataforma europeia e transatlântica. Grandes combinações internacionais, incluindo a entre Hogan Lovells e Cadwalader, mostram como os escritórios estão construindo capacidades mais amplas, especialmente em finanças e trabalho cross-border. Para advogados italianos dentro de firmas globais, o desafio é duplo: manter credibilidade no mercado doméstico enquanto contribuem para mandatos europeus e internacionais.



LAURA ORLANDO

Laura Orlando, managing partner e head EMEA de life sciences da Herbert Smith Freehills Kramer, definiu claramente essa mudança: do ponto de vista dos clientes globais, o tema muitas vezes não é olhar a Itália isoladamente, mas a Europa. Isso muda a posição competitiva das equipes italianas. Elas deixam de ser apenas escritórios locais e passam a integrar plataformas maiores, onde talento, especialização setorial e coordenação transfronteiriça se tornam decisivos.

A escala também levanta uma questão de liderança. A nova geração de sócios em escritórios internacionais não descreve liderança como ruptura com o passado, mas como mudança de método: menos individual, mais coletiva; menos centrada em uma figura dominante, mais dependente de equipes,

práticas, hubs e pessoas distribuídas entre jurisdições. O mercado ainda recompensa reputação individual, mas os escritórios não podem mais depender apenas dela. Liderança se torna uma infraestrutura coletiva.

A mesma pergunta — que tipo de organização é necessária para competir — recebe resposta diferente das Big Four e das práticas jurídicas apoiadas por consultorias. Seus braços jurídicos não parecem mais interessados principalmente em provar que são “verdadeiros” escritórios de advocacia. Eles defendem que o futuro dos serviços jurídicos pode ser construído em torno de plataformas: equipes integradas, tecnologia, processos e capacidade de apoiar transformações corporativas que não são apenas jurídicas.

O ponto de partida técnico é a separação entre estruturas STP e STA na Itália. Mas a mensagem de EY, Deloitte Legal, PwC Legal, KPMG e BDO Law é que a forma jurídica não é a verdadeira história. O modelo de negócios vai na direção oposta: integração. Nesse modelo, o aconselhamento jurídico é apenas parte da oferta. As empresas querem continuidade operacional, gestão de risco, transformação da função jurídica e impacto mensurável.

A tecnologia se torna decisiva, mas não como catálogo de ferramentas. Plataformas, assinaturas e anúncios de IA significam pouco se não estiverem incorporados em um modelo operacional. A verdadeira vantagem está na capacidade de industrializar a tecnologia em toda a organização e torná-la parte da entrega diária de serviços. Como afirmou **Sabrina Pugliese**, partner e head de legal services da KPMG, “o cliente não precisa de uma resposta bonita produzida pelo ChatGPT. O cliente precisa de um resultado”.

É aqui que as práticas jurídicas ligadas à consultoria enxergam seu espaço competitivo: não apenas substituir escritórios tradicionais, mas mudar o perímetro do que significa serviço jurídico.



SABRINA PUGLIESE

O CLIENTE COMO NOVO PARÂMETRO

Se os escritórios debatem modelos, os clientes estão mudando o critério de avaliação. Para os general counsel, a questão já não é apenas se os advogados externos são tecnicamente fortes. É se conseguem ajudar as empresas a lidar com incerteza sem adicionar outra camada de imprevisibilidade.

É aí que a pressão sobre os escritórios se torna concreta. As empresas enfrentam risco geopolítico, regulação, restrições de custo e equipes jurídicas internas cada vez mais sofisticadas. Nesse contexto, espera-se que advogados externos entendam as consequências de negócio do aconselhamento jurídico, e não apenas o entreguem.



NICOLA VERDICCHIO

Como observou **Nicola Verdicchio**, general counsel da Pirelli, este não é um momento fácil para os escritórios: eles estão sendo chamados a reformular sua oferta e adotar uma verdadeira mentalidade de parceria com os clientes.



STÉPHANIE FOUGOU

A mesma lógica apareceu nas palavras de **Stéphanie Fougou**, general counsel do HBX Group e presidente da ECLA, que descreveu escritórios e equipes internas como parte do mesmo ecossistema. Mas a medida mais clara dessa nova relação pode ser financeira.

Javier Ramirez Iglesias, head global de contencioso da HP, trouxe a discussão para uma palavra decisiva: previsibilidade.



JAVIER RAMÍREZ IGLESIAS

A questão não é apenas honorários. É confiança. Quanto mais o trabalho jurídico permanece exclusivamente ligado à cobrança por hora, mais difícil fica para as empresas planejar, comparar e gerenciar gastos jurídicos. Estruturas alternativas de honorários, compartilhamento de risco e resultados mensuráveis estão se tornando parte de uma mudança mais ampla: os clientes não estão apenas comprando expertise jurídica, estão pedindo aos advogados externos que assumam responsabilidade pelo impacto dessa expertise no negócio.

IA TESTA O MODELO DE NEGÓCIO



PAOLO SERSALE

A tensão mais profunda por trás de todas essas mudanças é a inteligência artificial. Ela aparece em todos os modelos: escritórios independentes, firmas globais, práticas das Big Four, novas estruturas profissionais e departamentos internos. Mas não os afeta da mesma forma. Para grandes escritórios internacionais, a IA está ligada à escala e ao investimento. A questão não é apenas quem tem acesso às melhores ferramentas, mas quem consegue governá-las. **Paolo Sersale**, managing partner da Clifford Chance Italy, alertou que a IA pode ser “um multiplicador de talento, mas também um multiplicador de estupidez”. A diferença estará no julgamento: saber como usar as ferramentas, onde aplicá-las e como preservar qualidade, responsabilidade e controle.

Para práticas jurídicas ligadas à consultoria, a IA reforça a lógica de plataforma. Pode apoiar industrialização, serviços gerenciados e transformação de processos jurídicos. Para estruturas profissionais inovadoras, abre espaço para legal engineers, automação e novos modelos de entrega. Para escritórios tradicionais, coloca pressão sobre a pirâmide: se o trabalho repetitivo é automatizado, o que acontece com a formação de jovens advogados? O que substitui o tempo como unidade básica de valor? Quais habilidades devem ser recrutadas?

Essas questões não são abstratas. Elas atingem o núcleo do modelo de negócios. Se a IA reduz o valor de certas tarefas, os escritórios terão de repensar preços. Se muda o trabalho dos profissionais juniores, terão de repensar formação. Se permite que clientes internalizem mais atividades, advogados externos terão de mostrar com mais clareza onde geram valor.

Mas a IA também traz a profissão de volta ao seu núcleo. Quanto mais atividades podem ser automatizadas, mais importante se torna identificar o que não pode ser reduzido a

processo: julgamento, responsabilidade, estratégia, ética, negociação, confiança e a capacidade de lidar com incerteza.

O mercado não está pedindo que advogados deixem de ser advogados. Está pedindo que provem, com mais clareza do que antes, que tipo de valor só eles conseguem entregar.

Essas questões estão no centro do modelo de negócios. Se a IA muda precificação, formação e pirâmide profissional, os advogados externos terão de mostrar com mais clareza onde criam valor.

A verdadeira notícia não é que um modelo está substituindo outro, mas que os próprios modelos de negócios se tornaram o novo campo de batalha do mercado jurídico. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



Quem detém o futuro da tecnologia jurídica?

Na *Legalcommunity Week*, empresas de legal tech e líderes do setor jurídico debateram as responsabilidades, as competências e as mudanças culturais necessárias para integrar a inteligência artificial ao trabalho jurídico, com educação, talento e responsabilidade como temas centrais

por flavio caci

A relação entre a profissão jurídica e a inteligência artificial parece ter entrado em uma nova fase. Se há apenas um ano os provedores de legal tech frequentemente se viam explicando por que a IA merecia um espaço na prática jurídica, hoje a conversa migrou para uma pergunta diferente: como a profissão deve utilizá-la?

Essa mudança ficou evidente ao longo da 10ª edição da *Legalcommunity Week*, onde empresas de legal tech se juntaram a escritórios de advocacia, general counsel e líderes do setor em debates que passaram a se concentrar, cada vez mais, não em saber se a IA deve ser adotada, mas em como integrá-la de forma responsável ao trabalho jurídico.

Entre os representantes de legal tech presentes no evento estava **Attilio Abeille**, GTM da Legora. Ao relembrar o ano passado, ele destacou a rapidez com que as percepções evoluíram. “Nossas propostas muitas vezes eram recebidas com ceticismo ou, no máximo, curiosidade”, afirmou. “Hoje existe uma consciência generalizada de que a IA pode ser aplicada ao mundo legal”.

O evento foi um momento-chave para compreender como essas relações estão evoluindo. Ao longo dos debates no palco e das conversas nos bastidores, três temas surgiram de forma recorrente: educação, à medida que as empresas de legal tech buscam capacitar advogados com as habilidades necessárias para usar a IA de forma eficaz; o papel futuro dos profissionais mais jovens em uma profissão habilitada por IA; e a responsabilidade, à



ATTILIO ABEILLE



MARTINA DOMENICALI

medida que desenvolvedores e profissionais do direito tentam definir onde, afinal, recai a responsabilização.

EDUCAÇÃO EM PRIMEIRO LUGAR

Para muitos fornecedores de legal tech, a educação sobre como utilizar as ferramentas tornou-se tão estrategicamente importante quanto a própria tecnologia. Desde as fases iniciais de desenvolvimento, a Lexroom envolveu diretamente escritórios de advocacia na criação de seus produtos. **Martina Domenicali**, cofundadora e chief revenue officer da Lexroom, explicou que a colaboração com escritórios de referência foi fundamental para construir tanto a tecnologia quanto a confiança necessária para a adoção. “Foi muito importante para nós envolver escritórios líderes especializados em áreas específicas de prática”, afirmou.

Convencer esses escritórios a se envolver com uma empresa jovem, em um estágio tão inicial, foi possível porque eles foram convidados a participar do próprio processo. “Eles estavam entusiasmados com a IA, mas inseguros quanto à sua precisão”, disse Domenicali. “Isso se tornou a nossa alavanca. Propusemos construir a base de dados juntos, permitindo que mantivessem o controle sobre um ambiente fechado, ao mesmo tempo em que se posicionavam na primeira camada de aplicação dessa tecnologia”. Entre os

parceiros da empresa estavam o Gatti Pavesi Bianchi Ludovici, para direito comercial, e o Trevisan & Cuonzo, para propriedade intelectual.

Esse componente educacional permanece central muito depois da implementação. “O processo de aquisição é, na verdade, muito rápido — em média, cerca de sete dias”, explicou. “Mas a adoção leva mais tempo. Os advogados precisam aprender a formular prompts corretamente, a identificar novos casos de uso e a extrair valor da tecnologia”.

A PRÓXIMA GERAÇÃO DE ADVOGADOS

A discussão se estende naturalmente além da tecnologia em si e se volta para as pessoas que deverão utilizá-la. Ao longo da conferência, surgiu uma pergunta recorrente: se os profissionais mais jovens costumam ser os mais familiarizados com ferramentas de IA, o que acontece quando algumas das tarefas tradicionais — através das quais os advogados juniores adquirem experiência — se tornam cada vez mais automatizadas?

O impacto da IA sobre o talento júnior continua sendo um dos temas mais debatidos da profissão. Durante um painel sobre meritocracia na advocacia, **Umberto Baldi**, chief legal officer e general counsel da Snam, rejeitou a ideia de que a inteligência artificial inevitavelmente irá acabar com as capacidades profissionais. “Não acredito em desqualificação”, afirmou, defendendo a importância contínua dos advogados mais jovens apesar do avanço da automação.

Abeille compartilha uma visão semelhante, embora acredite que a discussão deva se concentrar menos em habilidades que desaparecem e mais naquelas que evoluem. “As competências devem se adaptar, nunca desaparecer”, disse. “Elas simplesmente vão evoluir. As gerações mais jovens podem se tornar promotoras desse novo conjunto de habilidades e construir suas carreiras em torno dessas capacidades”. Em sua visão, a proficiência tecnológica também pode acelerar a progressão profissional dentro de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. “No mundo de hoje, não me surpreenderia se um associado jovem



GIULIO URAS

particularmente habilidoso em tecnologia pudesse saltar vários níveis e se tornar diretor muito mais cedo do que seria possível tradicionalmente”.

O surgimento de novas figuras profissionais ilustra ainda mais essa mudança. A Legora, por exemplo, emprega engenheiros jurídicos — muitas vezes ex-advogados — que ajudam os clientes a implementar e integrar a tecnologia em seu trabalho cotidiano.

Giulio Uras, counsel da Advant e integrante do painel sobre IA e proteção de dados, é mais uma voz a favor de capacitar a geração mais jovem de advogados a interagir com a IA, defendendo o que descreve como uma abordagem de “IA por padrão”. “Os profissionais do direito recorrem à IA não porque ela esteja sempre certa, mas porque ela os obriga a verificar se eles próprios estão certos”, comentou. “O jovem advogado deve desenvolver a capacidade de duvidar”. Por esse motivo, Uras acredita que os escritórios mais bem posicionados para ter sucesso na utilização de legal tech não serão necessariamente aqueles com as políticas mais sofisticadas, mas aqueles capazes de desenvolver uma cultura de engajamento crítico com a tecnologia, já que, segundo ele, “a cultura é a primeira e mais importante camada de governança”.

RESPONSABILIDADE, UM COMPROMISSO COMPARTILHADO

Se a educação e o pensamento crítico são essenciais para a adoção da IA, a



GIOVANNI LOMBARDI

responsabilidade permanece como o contraponto inevitável.

Ao longo das discussões na Legalcommunity Week, os participantes retornaram repetidamente à questão da responsabilização: onde recai a responsabilidade quando a tecnologia passa a fazer parte da tomada de decisões jurídicas?

Para **Valentino Notarangelo**, gerente de privacidade, IA e compliance de dados da TeamSystem, uma empresa de software que adquiriu a legaltech Normo AI em 2025, a responsabilidade começa com a capacidade de responder. Ele comparou o debate atual sobre IA à introdução do GDPR em 2018. Na época, as organizações estavam principalmente preocupadas em compreender o novo marco regulatório. Hoje, os clientes abordam os fornecedores com perguntas cada vez mais sofisticadas sobre governança de IA, gestão de riscos e conformidade.

Nem todos concordam que isso reflita um entendimento mais profundo da tecnologia em si. **Giovanni Lombardi**, presidente da LAISA, uma empresa de legal tech especializada na gestão de créditos inadimplentes, argumenta que as expectativas cresceram mais rápido do que o conhecimento. “Há muito entusiasmo no mundo

jurídico”, afirmou. “Muitos estão à procura de um botão mágico capaz de produzir respostas instantaneamente, transformar modelos de faturamento, reduzir custos de produção e aumentar dramaticamente as margens. Mas isso são expectativas, não necessariamente conhecimento”. Em sua experiência, as organizações ainda precisam de profissionais capazes de combinar competência técnica com uma consciência ética mais ampla, especialmente em empresas que operam diretamente com consumidores.

Em última análise, porém, a responsabilidade continua a recair sobre as pessoas, e não sobre as máquinas.

Giovanni Roberto, fundador da Normo AI, usou a metáfora do cavalo e do cavaleiro para descrever essa relação. A IA pode oferecer velocidade e potência, mas o cavaleiro permanece no controle. O mesmo princípio foi ecoado por **Massimiliano Masnada**, sócio do Hogan Lovells. “A responsabilidade sempre pertence à pessoa”, concluiu. “Houve tentativas de discutir formas de personalidade tecnológica, felizmente sem sucesso”. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



MASSIMILIANO MASNADA, VALENTINO NOTARANGELO, GIOVANNI ROBERTO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partners

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

A&O SHEARMAN

S&P BISCOZZI
NOBILI & PARTNERS
Studio legale tributario



MEDIOBANCA

GIANNI ORIGONI &

GPBL

ORIGINE

Gold Partners

Accuracy

Arcus
Financial Advisors

BonelliErede

HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

INTESA IMI SANPAOLO
IMI

PedersoliGattai

1805 PICTET

Silver Partners

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

pwc

Supporter

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

www.financecommunityweek.com



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

Financecommunity Week 2026 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 09 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Opening Conference	VITALE CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"	BonelliErede	Milan	FOR INFO
TUESDAY 10 NOVEMBER				
09:15 - 13:00	Conference	HOGAN LOVELLS CADWALADER	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable	INTESA  SANPAOLO IMI 	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN	10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO
WEDNESDAY 11 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Credit Day: New Frontiers"	CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
From 18:30	Cocktail "Fin Tonic"	GIANNI ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO
THURSDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Private equity"	Legance	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 18:00	Conference Alternative Investments & Italy's Economic System	ORIGINE  PICTET	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO

ARMANDO ALBARRÁN

Gibson Dunn aprimora sua aposta transaccional em Madri

Armando Albarrán lidera um escritório focado em negócios de alto valor e execução prática. A empresa espera encerrar seu primeiro ano com cerca de 15 profissionais vinculados ao projeto na Espanha e fortalecer áreas-chave como direito público, setores regulados e tributação

por Ilaria Iaquina

Gibson Dunn não veio para a Espanha para ser apenas mais uma empresa. O escritório de Madri, anunciado em janeiro e liderado por **Armando Albarrán**, é construído em torno de uma ideia precisa: competir no topo do mercado transacional com uma proposta que combina acesso internacional com execução local, executada por uma equipe altamente focada em operações complexas. Não busca construir uma plataforma tradicional de serviço completo, mas sim ocupar um espaço muito específico no mercado. “Minha tese é que há espaço para um pequeno grupo de advogados muito focados em transações grandes ou complexas, e muito focados no atendimento ao cliente”, conta Albarrán ao *Iberian Lawyer*.

O mercado, ele reconhece, não é ilimitado. A Espanha não tem o volume de negócios dos Estados Unidos, diz ele, mas tem uma base suficiente para justificar uma atuação com ambição premium. “O número de transações desse tipo na Espanha pode ser cerca de 20 a 30 por ano. Não é um mercado enorme, mas é grande o suficiente para justificar abrir um escritório”. A estratégia, ele acrescenta, é bastante simples: “qualidade, qualidade, qualidade; execução; os melhores advogados trabalhando para os melhores clientes e os melhores negócios”.

A EQUIPE INICIAL

O escritório da Espanha está sendo lançado com um grupo criado para cobrir o núcleo das grandes transações. Junto com Albarrán, a equipe inicial inclui Alfonso Bernard, Asís Martín de Cabiedes e Reka Palla, oriundos de Uría Menéndez, Freshfields e A&O Shearman, respectivamente; e os associados Mario Pacini e Alberto Broseta. A estrutura combina presença em Madri, presença em Barcelona (Steve Melrose, focado em litígios internacionais e conformidade) e apoio de sócios de Londres, com participação regular em negócios espanhóis, incluindo Federico Frühbeck e Hugo Hernández-Mancha. A linha de frente é voltada para fusões e aquisições, private equity, infraestrutura, fusões e aquisições públicas e mercados de capitais.

A lógica não é crescimento pelo crescimento, mas montar perfis capazes de trabalhar em transações complexas desde o primeiro dia. “O que procuramos

é um modelo de excelência”, ele diz. “Excelência no serviço jurídico é uma combinação de conhecimento, experiência e dedicação”. O núcleo inicial reúne profissionais seniores, em sua maioria advogados na faixa dos trinta e quarenta anos, com experiência em escritórios internacionais ou em práticas transfronteiriças. “Ninguém veio junto. Todos que entraram fizeram isso porque estavam genuinamente animados para começar um novo projeto”.

NOVAS CONTRATAÇÕES DURANTE O VERÃO

A equipe não é definitiva. Gibson Dunn espera anunciar contratações adicionais durante o verão, especialmente perfis juniores mais experientes, além de fortalecer as áreas necessárias para o tipo de transação que pretende executar a partir de Madrid. A prioridade imediata é fortalecer o direito público e os setores regulados. A empresa está trabalhando para trazer um perfil sênior, um abogado del estado, para liderar essa área. A outra frente é a tributação, onde a intenção também é trazer talentos seniores.

A ideia não é adicionar indivíduos isolados. Em direito tributário e público, Albarrán prevê pequenas equipes de duas ou três pessoas por área, incluindo o líder. “Tanto no direito público quanto no tributário, não faria sentido ter apenas uma pessoa”. O objetivo é encerrar o primeiro ano com cerca de 14 ou 15 profissionais ligados ao projeto na Espanha.

A proposta também se baseia em uma forma particular de organizar o trabalho em linha com

«Minha tese é que há espaço para um pequeno grupo de advogados altamente focados em transações de grande escala e complexas, com foco incansável no atendimento ao cliente»

os tempos modernos: equipes enxutas e alta exposição a negócios. Albarrán defende um modelo em que os advogados permanecem próximos ao cliente, ao problema e à execução. “Os clientes realmente valorizam advogados que são práticos, que se envolvem e que, quando há um problema, não o evitam, mas tentam resolvê-lo”. Contra a ideia de que Gibson Dunn está começando com uma estrutura pequena, ele acrescenta: “Quinze advogados na Espanha focados em fechar negócios não é pouco. Queremos estar lá”.

UMA BASE TEMPORÁRIA POR ENQUANTO

O escritório espanhol também ainda está sendo construído em termos físicos. Atualmente, a equipe trabalha no Pablo Ruiz Picasso 11, em um espaço escolhido por razões práticas de lançamento: tecnologia, salas de reunião, serviços compartilhados e facilidade operacional em um estágio em que a estrutura ainda está se formando. Albarrán a descreve como uma solução temporária. A empresa busca uma base premium em Madri—mais representativa para os clientes e mais alinhada à cultura interna que deseja construir. “No médio prazo, não é aqui que queremos estar”, ele diz. “Estamos buscando um espaço premium, também com um nível de representatividade para nossos clientes.” Se as verificações técnicas avançarem conforme o esperado pela empresa, pode haver uma mudança intermediária em três a quatro meses. O objetivo, acrescenta, é encontrar um lar permanente em um ano a dezoito meses onde o time possa se sentir “em casa”.

AS TRANSAÇÕES

A tese de Madri é melhor compreendida pelo tipo de mandatos que a empresa deseja atrair. Albarrán aponta a oferta de Estée Lauder para a Puig como um exemplo quase perfeito do espaço que o escritório está mirando, mesmo que o negócio não tenha sido realizado: um cliente internacional, fusões e aquisições públicas, execução local e alta complexidade. “Para nós, a oferta da Estée Lauder pela Puig é quase um estudo de caso perfeito de por que faz sentido ter um escritório em Madri”, ele diz. “Você tem um cliente americano que quer fazer um negócio público de fusões e aquisições na Europa, na



ARMANDO ALBARRÁN

Espanha. Isso exige acesso ao cliente, mas também muita expertise local”.

O primeiro mandato público foi aconselhar a Merlin Properties sobre um aumento de capital de US\$ 900 milhões. A empresa também está assessorando sobre o fechamento da venda da MásOrange por Cinven, KKR, Providence e outros investidores. Para Albarrán, esse tipo de transação resume a posição que o escritório busca: escala, complexidade, fundos internacionais, um

componente local e múltiplas partes envolvidas. “É o tipo de operação que queremos realizar”, ele diz sobre a MásOrange. “É aí que achamos que podemos agregar valor”.

UM FOCO TRANSACIONAL

O escritório não está sendo lançado com uma ambição de múltiplas práticas. A prioridade é transacional. M&A, mercados de capitais, private equity, infraestrutura, direito público, setores regulados e tributação formam o núcleo inicial porque estão diretamente ligados às transações que a empresa deseja executar. “No momento, a ideia é focar totalmente nas transações”, diz Albarán. “As áreas que estamos analisando são áreas que vemos que precisaremos em todos os negócios”.

Em outras áreas, a empresa utilizará sua rede europeia ou trabalhará com terceiros, dependendo das necessidades dos clientes. Antitruste ou finanças podem ser cobertas a partir de Londres ou Bruxelas. Em áreas como emprego ou propriedade intelectual, o modelo pode envolver boutiques especializadas ou empresas que o cliente já utiliza. “Existem vários modelos”, ele explica. “Uma é trabalhar com outros escritórios de serviço completo e a outra é cooperar com boutiques, dependendo das necessidades ou preferências do cliente”.

MADRI E EUROPA

O papel de Madri será duplo: apoiar clientes internacionais em transações com componente espanhol e originar trabalho, tanto local quanto internacional, a partir do próprio mercado espanhol. Albarrán insiste que um escritório não pode viver apenas da rede internacional. Em sua experiência anterior, ele observa, cerca de 90% do trabalho se originou na Espanha, mesmo quando clientes ou operações tinham dimensão internacional. “Você precisa ser capaz de fazer os negócios que passam pela rede, mas também é muito importante ter sua própria rede local e poder fazer negócios locais”.

A lógica, ele acrescenta, é semelhante à dos bancos de investimento e grandes fundos internacionais: se esses atores veem valor em ter presença local, o aconselhamento jurídico deve seguir a mesma direção. “Se uma empresa de serviços como um banco de investimento acha que seus clientes se

«Não viemos para a Espanha para nos tornarmos apenas mais uma empresa de serviço completo. Queremos estar envolvidos nas transações onde possamos realmente agregar valor»

beneficiam de ter presença local, isso é ainda mais verdadeiro para o aconselhamento jurídico, onde o direito local rege as operações”.

Albarrán rejeita a ideia de que a expansão das empresas americanas na Europa seja um movimento único e uniforme. A Europa, ele diz, não é um mercado jurídico único, mas um conjunto de jurisdições com dinâmicas diferentes. “A Europa não é realmente um mercado. Existem muitos mercados na Europa”, ele afirma. “Em algumas, as empresas locais são mais fortes; em outras, empresas internacionais têm mais peso. Mesmo dentro de cada jurisdição existem mercados diferentes”. Na Espanha, competir em negócios complexos não é o mesmo que competir no mercado intermediário. As regras do jogo mudam, assim como as expectativas dos clientes em relação aos seus consultores. Gibson Dunn quer se posicionar de forma que advogados possam influenciar diretamente a execução. “Gosto de olhar em termos de valor agregado”, ele diz. “Advogados com o conhecimento e a experiência certos agregam valor aos negócios porque podem viabilizar a operação, fazê-lo acontecer mais rápido — ou, de fato, recomendar que ele não aconteça se não deveria acontecer”.

A medida do projeto não será o tamanho inicial do escritório, mas sua capacidade de entrar nesse segmento de forma recorrente. Albarrán não promete liderança imediata, mas estabelece uma ambição clara: “Viemos liderar o mercado. Vamos liderar no primeiro dia? Acho que não. Mas queremos desempenhar um papel relevante”.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

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



A portrait of Chevez Ruiz Zamarripa, a man with a beard and mustache, wearing a blue plaid blazer over a white shirt. He is standing in front of a wooden wall with vertical slats. The image is framed by a green border.

Chevez Ruiz Zamarripa: crecimiento con propósito

La firma mexicana apuesta por la expansión internacional sin renunciar a la especialización, la cultura interna y el desarrollo de talento propio

On the Move

CHILE

Ecija se expande en Chile con Porte & Canales



El bufete español Ecija ha ampliado sus operaciones en Chile incorporando al despacho local Porte & Canales, marcando un nuevo paso en la estrategia latinoamericana del despacho.

Esta medida añade capacidad chilena a la red existente de Ecija, reforzando la presencia de la firma en la región. No se han revelado más detalles sobre los términos de la constitución, los abogados implicados y el alcance de la práctica combinada por el momento.

Chile representa una jurisdicción clave en América Latina para despachos internacionales que buscan consolidar la oferta de servicios transfronterizos, especialmente en áreas como tecnología, regulación y derecho corporativo — sectores en los que Ecija ha estado históricamente activa en el mercado iberoamericano.

PERU

Cuatrecasas contrata a Goyburu como socio financiero en Perú



Cuatrecasas ha contratado a **José Goyburu** (en la foto) como socio en su Práctica Financiera de Lima, fortaleciendo las capacidades bancarias y de mercados de capitales de la firma en Perú y en toda América Latina. Este movimiento forma parte de la estrategia más amplia de la firma para consolidar equipos especializados capaces de manejar actividades transaccionales cada vez más complejas en la región, combinando asesoramiento

transaccional con un conocimiento regulatorio profundo.

Goyburu aporta más de 20 años de experiencia en el sector bancario y financiero. Antes de incorporarse a Cuatrecasas, fue codirector de las prácticas de banca y finanzas y mercados de capitales en un bufete de abogados peruano, fue director legal en una empresa fiduciaria peruana y asesor jurídico senior en uno de los principales bancos del país.

Goyburu tiene una Licenciatura en Derecho y un Máster en Derecho Bancario y Financiero con especialización en regulación bancaria, ambos por la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como un Diploma en Administración de Empresas para Abogados por la Universidad del Pacífico. Su trabajo en transacciones complejas ha sido reconocido por Chambers & Partners in Banking & Finance (Banda 3) y Mercados de Capitales (Banda 4), así como por IFLR 1000 y Legal 500.

Cuatrecasas es un despacho internacional de abogados con un enfoque en España, Portugal y América Latina, donde mantiene oficinas en Chile, Colombia, México y Perú. La firma cuenta con 24 oficinas repartidas en 12 países y un equipo de más de 1.900 profesionales de 26 nacionalidades.

PERU

Guevara regresa a Hernández & Cía. como socia

Hernández & Cía. ha anunciado que **Nydia Guevara** (en la foto) se ha incorporado a la firma como socia en sus prácticas de Banca y Finanzas, Mercados de Capital y FinTech. Su llegada es descrita por el despacho como un paso dentro de su plan de crecimiento para estas áreas de práctica.

El traslado también supone el regreso de Guevara, que comenzó su carrera en Hernández & Cía. y permaneció en la firma hasta 2006. Posteriormente ocupó puestos de socia en Rodrigo, Elías & Medrano y en Miranda & Amado, y trabajó como asociada extranjera en Shearman & Sterling, ahora A&O Shearman, en Nueva York. Posee una licenciatura en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú y un LL.M. por la Facultad de Derecho de Columbia.

Con más de dos décadas de experiencia, Guevara asesora a instituciones financieras, emisores, inversores, empresas fintech y clientes corporativos en financiaciones nacionales e internacionales, ofertas de valores, financiación de proyectos, estructuración de instrumentos financieros y cuestiones regulatorias relacionadas con la banca, los mercados de capitales y la innovación financiera. En junio de 2026, Guevara fue nombrada Abogada del Año – Mercados de Capitales en los Latin American Lawyer Women Awards, celebrados en São Paulo.

En su nuevo puesto, trabajará en las distintas áreas de práctica del despacho y se incorpora a un equipo de Banca & Finanzas y Mercados de Capitales, compuesto por cinco socios y catorce abogados en total.



LATIN AMERICA

PCLA: Nueva alianza legal para clientes privados latinoamericanos



La red reúne a reconocidos despachos fiscales regionales en una alianza destinada a fortalecer los servicios de asesoramiento legal y fiscal para clientes privados y estructuras patrimoniales con alcance internacional. El lanzamiento tuvo lugar en São Paulo como parte de la 18ª Conferencia Anual de Tendencias Fiscales IBA/ABA sobre Estados Unidos y América Latina.

Los bufetes de abogados McEwan (Argentina), Humberto Sanches e Associados (Brasil), Fuensalida & Del Valle (Chile) y Turanzas, Bravo & Ambrosi (México) formaron la red PCLA – Private Client Latam Advisors, una alianza estratégica creada para ofrecer servicios especializados de asesoramiento legal y fiscal a clientes privados, familias empresariales y estructuras patrimoniales con presencia regional e internacional.

La PCLA surge en respuesta al creciente dinamismo de las inversiones transfronterizas y a la necesidad de una coordinación regional eficiente, sofisticada y fiable para estructuras y empresas multijurisdiccionales.

La red conecta estratégicamente a individuos y familias con alto patrimonio neto (HNWIs), oficinas familiares, administradores fiduciarios, instituciones financieras, bancos de inversión, empresas y sus asesores, ofreciendo soluciones integrales que combinan conocimiento local con una visión regional.

La alianza estuvo liderada por los abogados **Herbie Robinson**, **Humberto Sanches**, **Jaime del Valle** y **Pedro Ramírez** Mota Velasco, respectivamente, de las cuatro firmas fundadoras (en la foto). Estas firmas han sido reconocidas de forma constante como líderes en sus jurisdicciones por el ranking de Chambers & Partners en las categorías de Fiscalía y Patrimonio Privado, y son firmas boutique muy valoradas tanto a nivel local como internacional.

La alianza abarca inicialmente Brasil, Argentina, Chile y México, con planes de expandirse a otras jurisdicciones de la región a corto plazo; las firmas fundadoras ya están en conversaciones con firmas especializadas y de gran prestigio en las jurisdicciones latinoamericanas más relevantes. Turanzas Bravo & Ambrosi

La alianza se lanzó el 10 de junio en la 18ª Conferencia Anual de Tendencias Fiscales IBA/ABA sobre Estados Unidos y América Latina, celebrada en São Paulo, Brasil.

A través de esta iniciativa, PCLA pretende consolidarse como una plataforma regional líder para clientes privados y asesores internacionales que buscan apoyo especializado en América Latina, preservando la identidad distintiva de cada firma y fomentando una colaboración estrecha, ágil y altamente sofisticada.

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



On the web

Mercados Activos

Los mercados de capitales se han consolidado como uno de los escenarios de negociación más activos en América Latina durante los últimos dos meses, con una amplia variedad de transacciones que abarcan múltiples industrias y países de la región. Entre los sectores más destacados en las operaciones recientes se encuentran los cruceros de lujo por el río Amazonas, el comercio minorista de artículos deportivos y los instrumentos de mercados de capitales de deuda. La ola de actividad ha alcanzado a varias economías clave del continente, con Perú, Chile, Ecuador y Argentina entre los países protagonistas de las transacciones más recientes.



PERU

Cuatrecasas asesora a Delfin sobre una fianza de 15 millones de dólares



Cuatrecasas Perú ha asesorado a Delfin Amazon Cruises, un operador de cruceros de lujo en el río Amazonas, en la estructuración y lanzamiento de su "Primer Programa de Bonos Titulizados Delfin", con un objetivo de hasta 15 millones de USD en financiación mediante la emisión de bonos titulizados.

La operación marca el debut de Delfin Amazon Cruises en el mercado de deuda titulizada, representando un hito destacado en los mercados de capitales para el sector turístico y de cruceros fluviales peruanos.

Delfin Amazon Cruises opera embarcaciones de crucero fluvial de lujo a lo largo del Amazonas, atendiendo al turismo de alta gama en la cuenca amazónica peruana. El programa de bonos titulizados proporciona a la empresa acceso a los mercados institucionales de capital como alternativa de financiación estructurada, diversificando sus fuentes de financiación más allá de los préstamos bancarios tradicionales.

El equipo de la oficina de Lima que asesoró en este lanzamiento estaba formado por **Aldo Reggiardo** (en la foto), Giorgio Balza, Guido Maeda, Enzo Rodríguez y Camila Patiño.

Las estructuras de titulización en Perú permiten a las empresas aislar activos o flujos de caja específicos en un vehículo de propósito especial, que luego emite bonos a inversores — un mecanismo cada vez más utilizado por corporaciones no financieras que buscan términos de financiación competitivos en el mercado local.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercado de Capitales

OPERACIÓN:

Financiamiento Delfin Amazon Cruises

FIRMA:

Cuatrecasas

ABOGADO PRINCIPAL:

Aldo Reggiardo

VALOR:

\$15 millones

PERU, CHILE

Clifford Chance asesora sobre la financiación de Todoplay



Clifford Chance asesoró a Banco Santander Perú como único organizador principal, bookrunner y prestamista — junto con el grupo más amplio de prestamistas — en facilidades de crédito senior garantizado multimonedas extendidas a Todoplay, un minorista de artículos deportivos que opera en la región andina, y a algunas de sus filiales en Perú, Chile y Ecuador.

El paquete de financiación comprende un préstamo a plazo y facilidades de crédito revolventes denominadas en dólares estadounidenses, soles peruanos y pesos chilenos. Los ingresos se destinarán a consolidar la deuda existente y a apoyar las necesidades y operaciones generales de la empresa en toda la red de filiales de Todoplay.

El equipo de la operación de Clifford Chance estuvo dirigido por el abogado **Alberto Haito** (en la foto) que trabajaba desde Washington, DC, apoyado por la asociada **Maria Fernanda Gadea Rivera** (Nueva York).

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Financias

OPERACIÓN:

Asegurando facilidades de crédito para Todoplay

FIRMA:

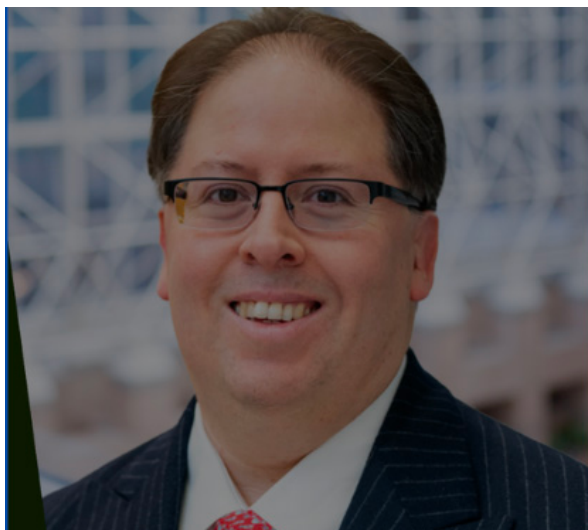
Clifford Chance

ABOGADO PRINCIPAL:

Alberto Haito

ECUADOR

Hogan Lovells asesora a Ecuador sobre un acuerdo de bonos de 1.000 millones de dólares



Hogan Lovells ha asesorado a la República de Ecuador en la finalización de una reapertura de bonos de doble tramo por valor de 1.000 millones de dólares. La transacción consiste en una reapertura de 500 millones de dólares de los bonos al 8,750% de Ecuador con vencimiento en 2034 y una reapertura de 500 millones de dólares de sus bonos al 9,250% con fecha límite para 2039.

La operación representa un movimiento significativo en los mercados de capital de deuda soberana para Ecuador, permitiendo a la República aprovechar series de bonos existentes a lo largo de dos vencimientos simultáneamente.

El equipo de Hogan Lovells estuvo liderado por los socios **Ben Garcia** (en la foto) (Mercados de Capitales, Nueva York/Miami), **Bruno Ciuffetelli** (IERP, Houston), **Jorge Diaz-Silveira** (IERP, Miami) y **Scott Lilienthal** (Impuestos, Pensiones y Beneficios, Washington, D.C.). El asesor jurídico senior **Andrew Carey** (Mercados de Capitales, Londres) y la asesora **Meredith Hines** (Mercados de Capitales, Nueva York) también contribuyeron a la transacción, junto con los asociados senior Pedro Martínez Rubí (IERP, Miami) y **Mariana Avendaño** (M&A, Houston), la asociada **Mae Espinosa** (IERP, Miami) y la asistente jurídica **Ana Laura Pongeluppi** (Mercados de Capitales, Nueva York).

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercado de Capitales

OPERACIÓN:

Dual-tranche bond reopening

FIRMA:

Hogan Lovells

ABOGADAS PRINCIPALES:

Ben Garcia

VALOR:

\$1.000 millones de dólares

LATIN AMERICA

Davis Polk asesora a BBVA sobre ofertas valoradas en 2.250 millones de dólares



Davis Polk & Wardwell ha asesorado a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en dos ofertas registradas en la SEC que suman 2.250 millones de dólares. La transacción consistió en 1.000 millones de dólares en preferencia agregada de liquidación de valores de la Serie 16, convertibles, no acumulativos, contingentes no contingentes, no ascendentes, y un importe principal agregado de 1.250 millones de dólares de bonos a tipo fijo no preferentes senior con vencimiento en 2031. Ambas series de valores se listarán en la Bolsa de Nueva York.

BBVA es un grupo diversificado de servicios financieros con operaciones que abarcan banca minorista, gestión de activos y banca mayorista. El grupo está activo en España, México, Turquía y en más de 25 países más, principalmente en Europa, Sudamérica, Estados Unidos y Asia.

El equipo corporativo de Davis Polk estuvo dirigido por el socio **Michael J. Willis** (en la foto a la izquierda), con la abogada **Ester del Valle Izquierdo** (en la foto en el centro) y el asociado **H. Gultekin Can** (en la foto a la derecha). El asesoramiento fiscal fue proporcionado por el abogado **Alon Gurfinkel** y la asociada **Kelli A. Rivers**, mientras que los asociados **Rebecca Sattaur** y **Hamza Suhail** ofrecieron asesoramiento bajo la Ley del 40. El equipo operaba en las oficinas de Madrid, Londres y Nueva York de la empresa.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercado de Capitales

OPERACIÓN:

Registered offerings

FIRMAS:

Davis Polk & Wardwell

ABOGADOS PRINCIPALES:

Michael J. Willis

VALOR:

\$ 2.250 millones

MEXICO

Pérez-Llorca México asesora a Toyota sobre el plan de Cebures



Pérez-Llorca México ha asesorado a Toyota Financial Services México (TFSM) en la estructuración, implementación y aprobación de un programa de emisores corporativos no garantizados, a corto y largo plazo (Cebures) no garantizados y de largo plazo (Cebures) en México, marcando el regreso de TFSM a los mercados de capital de deuda mexicanos como emisor directo bajo la modalidad de emisor recurrente.

El programa recibió el ticker genérico "Toyota" para cotizar en la Bolsa de México y contempla un saldo total pendiente de 1.000 millones de dólares MXN para bonos a corto plazo. La estructura permite a TFSM realizar emisiones públicas repetidas bajo un marco emisor recurrente más flexible y también permite la emisión de bonos ESG a largo plazo.

Multiva actuó como representante común de los tenedores de bonos, mientras que Casa de Bolsa BBVA México y Scotia Inverlat Casa de Bolsa actuaron como firmas de suscriptores y corredores de bolsa. Los equipos legales internos de Toyota Financial Services México, BBVA México y Scotiabank Inverlat también participaron en la transacción.

El equipo Pérez-Llorca México estuvo liderado por los socios **Bernardo Reyes-Retana** (en la foto a la izquierda), **José Ignacio Rivero** (en la foto en el centro) y **Jacinto Ávalos** (en la foto a la derecha), apoyados por los socios **Carlos Matsui** y **Samara Mosqueda**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

OPERACIÓN:

Financiamiento Toyota Services México

FIRMAS:

Pérez-Llorca México

ABOGADO PRINCIPAL:

Bernardo Reyes-Retana

VALOR:

\$~1.100 millones

A portrait of Chevez Ruiz Zamarripa, a man with a beard and mustache, wearing a blue plaid blazer over a white shirt. He is standing in front of a wooden wall with vertical slats. The image is framed by a green border.

Chevez Ruiz Zamarripa: crecimiento con propósito

La firma mexicana apuesta por la expansión internacional sin renunciar a la especialización, la cultura interna y el desarrollo de talento propio

por Ingrid Furtado

Ricardo Paullada, managing partner de Chevez Ruiz Zamarripa, uno de los despachos de consultoría fiscal y servicios legales más reconocidos de México, comparte en esta entrevista su visión sobre el futuro de la firma en un entorno regulatorio y empresarial en constante transformación. Paullada describe una institución que apuesta por el crecimiento sin sacrificar lo que la distingue: especialización, cultura interna y formación de talento propio. Entre las prioridades estratégicas destacan áreas de creciente demanda global como tecnología y protección de datos, cumplimiento regulatorio y ESG. Quizás el dato más revelador de su filosofía institucional es la promoción este año de ocho nuevos socios formados dentro de la propia firma — una señal clara de que en Chevez Ruiz Zamarripa, la expansión se mide tanto en alcance como en continuidad.

¿Cuál es la visión a largo plazo de Chevez Ruiz Zamarripa en el contexto de un entorno legal y empresarial en constante cambio tanto en México como a nivel internacional?

Con una presencia cada vez más relevante en el ámbito internacional, en un entorno dinámico, buscamos ser un socio estratégico para nuestros clientes, anticipándonos y adaptándonos a los cambios regulatorios, tecnológicos y económicos. Apostamos por la innovación, la digitalización y el desarrollo de talento formado dentro de la Firma, como pilares para mantenernos a la vanguardia, basándonos como siempre en el enfoque técnico, la excelencia y la protección a nuestros clientes con la cercanía que nos caracterizan.

Dado su modelo multidisciplinario en consultoría fiscal y servicios legales, ¿qué nuevos servicios o áreas de práctica consideran prioritarios para desarrollar o fortalecer, y cómo planean integrarlas sin perder la especialización que los distingue?

Estamos enfocados en fortalecer áreas que responden a tendencias globales y necesidades emergentes de nuestros clientes, tales como: tecnología y protección de datos, cumplimiento regulatorio y ESG y sostenibilidad. Además, en la actualidad nuestra práctica de Comercio



RICARDO PAULLADA

Internacional se ha fortalecido para tener una alta capacidad de prestar servicios con 4 socio(a)s y 8 abogado(a)s dedicados a esta materia; y continuamos viendo mucha sinergia con nuestra práctica laboral con los equipos fiscales y de seguridad social. La integración de estas prácticas se realiza bajo un modelo colaborativo, donde equipos multidisciplinarios trabajan de forma coordinada, manteniendo la especialización técnica que distingue a la Firma.

En términos de crecimiento y aspiraciones institucionales, ¿cómo buscan equilibrar la expansión (oficinas, nuevos socios y práctica internacional) con la conservación de su cultura interna y la formación de talento joven dentro del despacho?

El crecimiento es fundamental, pero no en cualquier circunstancia o a cualquier costo. Buscamos una expansión ordenada, privilegiando la trayectoria y calidad del talento formado dentro de la Firma y la alineación cultural; para esto el mejor ejemplo es la promoción este año de 8 socio(a)s formados en nuestra Firma. La apertura de nuevas oficinas o incorporación de socio(a)s responde a una visión estratégica clara; hoy al contar con nuestras 5 oficinas, dos de ellas fuera de México, y que suman 6 socio(a)s y aproximadamente 35 profesionales más, nos permiten reforzar nuestro plan de internacionalización y hemos podido dar el servicio de calidad que nuestros clientes nos

exigen; un mercado que atendemos de manera histórica y permanente es Cancún y toda la zona turística; constantemente 4 de nuestros socios y equipos de asociados están viajando a esa zona; y en general, nos seguimos caracterizando en viajar a donde sea necesario para atender a los clientes que nos lo solicitan. Paralelamente, invertimos de manera constante en la formación de talento joven mediante programas de capacitación, mentoría y planes de carrera estructurados, que permiten desde los más jóvenes formarse y crecer dentro de nuestra organización. Nuestra cultura —basada en excelencia técnica, ética y colaboración— es un activo que protegemos y fomentamos activamente dentro de la Firma.

¿Qué áreas de práctica legal considera que serán los principales impulsores del crecimiento en México y la región en los próximos 5 a 10 años? (por ejemplo: arbitraje, M&A, impuestos, compliance, copyright, seguridad de datos, derecho laboral).

Identificamos varias áreas clave que impulsarán el crecimiento: derecho fiscal (especialmente controversia y fiscal internacional), M&A y transacciones complejas, cumplimiento y anticorrupción, protección de datos y ciberseguridad, derecho laboral estratégico y solución de controversias. Estas áreas están directamente relacionadas con la evolución del entorno regulatorio, la digitalización y la creciente sofisticación de los negocios.



RICARDO PAULLADA

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

Priorizamos tres factores principales: demanda del mercado y necesidades de nuestros clientes, coherencia con nuestra especialización y capacidad interna para ofrecer un servicio de excelencia. Más que “abandonar” prácticas, hemos sido selectivos en no desarrollar áreas que no se alinean con nuestro enfoque estratégico o donde no podemos diferenciarnos claramente. En cada área nos exigimos que la calidad de los socio(a)s y los equipos sea la que ha caracterizado a Chevez Ruiz Zamarripa desde su fundación hace ya 45 años.

Con cambios geopolíticos ocurriendo, ¿qué oportunidades ve la firma para expandir o fortalecer su presencia y colaboración con otras firmas en América Latina o América del Norte o Asia? ¿Hay algún país o sector que consideren prioritario?

Los cambios geopolíticos están generando oportunidades relevantes, especialmente en el contexto de cadenas de suministro hacia México y la renegociación del TMEC. Esto fortalece nuestra posición en América del Norte y abre oportunidades de colaboración con firmas en Estados Unidos y Canadá. También identificamos un importante potencial de inversión desde España hacia Latinoamérica, especialmente en aquellos países con marcos regulatorios complejos, donde nuestra experiencia fiscal representa un valor diferencial. En este contexto, nuestro enfoque se orienta principalmente a canalizar inversión hacia México y trabajar de manera más coordinada con firmas amigas en los países que se requiera, más que a establecer una presencia directa. Asimismo, para nosotros, la relación con Europa —y particularmente con España— ha sido una prioridad estratégica desde hace más de siete años que abrimos nuestra oficina en Madrid.

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan actualmente las firmas legales en México (¿y América Latina?) —ya sean de índole macroeconómica, política, regulatoria, tecnológica (como la inteligencia

SOBRE:

Ricardo Paullada- Ricardo is a renowned public accountant in the Mexican tax market with over 35 years of experience in his professional practice, all of which he has devoted to Chevez Ruiz Zamarripa. In January 2025, he was appointed Managing Partner of the firm, reflecting both his technical excellence and his longstanding leadership within the organization. Due to his career, Ricardo participates as a speaker at various forums in Mexico and abroad and is the author of several articles on tax matters. He also enjoys academia, having participated as a professor of various tax subjects at the Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico (ITAM) and other universities in the country.

artificial), o generacional— y cómo los está enfrentando su firma?

En nuestra firma estamos respondiendo mediante inversión en tecnología, fortalecimiento de programas de talento, adopción de herramientas digitales y una constante actualización técnica. Más que reaccionar, buscamos adaptarnos a estos cambios y seguir tendencias clave con visión clara y excelencia en todo lo que hacemos. Entre los principales desafíos destacan: regulatorios y fiscales (cambios constantes que exigen alta capacidad de adaptación), tecnológicos (incorporación de inteligencia artificial y automatización), talento (nuevas expectativas generacionales y crecimiento y retención de perfiles clave), competencia global (clientes más sofisticados que demandan eficiencia y valor agregado). Adaptación al crecimiento ordenado: la estabilidad societaria siempre es un reto para las Firmas y no vemos que deje de serlo; el generar el ambiente y la plataforma propicia para que lo(a)s socio(a)s se sientan cómodos y acepten el crecimiento con la premisa del trabajo colaborativo es un reto. Para nosotros siempre es un tema central y lo hemos manejado de una manera muy eficaz y la muestra es poder ser una Firma Hecha en México con 72 socios y socias activos. 🟩

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



JOSÉ MANUEL ZAVALA BARRENECHEA

Del despacho al centro de mando

Por qué algunos de los abogados más destacados de México están cambiando la carrera hacia la sociedad por roles in-house

por Ingrid Furtado

Para muchos abogados, el escalafón profesional parece fijo: asociado, asociado senior, counsel, socio. Pero cada vez más, algunos de los abogados más destacados están bajándose de esa escalera — no para dejar el derecho, sino para ejercerlo desde el otro lado de la mesa.

José Manuel Zavala Barrenechea es uno de ellos. Tras construir una carrera en algunos de los entornos más exigentes del derecho corporativo — fogueándose como asociado internacional en Cleary Gottlieb Steen & Hamilton en Nueva York, para después ascender a Counsel en Nader, Hayaux & Goebel, uno de los despachos más prestigiosos de México, asesorando en fusiones y adquisiciones, capital privado, financiamiento estructurado y mercado de capitales — Zavala tomó una decisión que sorprende a algunos observadores externos, pero que resuena profundamente entre quienes están dentro de la profesión: se pasó a in-house, incorporándose a Grupo GICSA como responsable del área legal de mercado de capitales y financiamiento.

Es una transición que plantea preguntas reales para los abogados de práctica privada que están considerando el mismo cambio. ¿Qué se gana — y qué se pierde — al cambiar una cartera de clientes por un mandato único y enfocado? ¿Cómo cambia el día a día del trabajo cuando ya no se factura por horas, sino que se es responsable de los resultados? ¿Y cómo se ve el “éxito” cuando tu empresa se convierte en tu único cliente?

En esta conversación, Zavala repasa la realidad de ese cambio — desde los factores que lo atrajeron a GICSA, hasta cómo ha evolucionado su rol desde su llegada, y el consejo que le daría a los abogados que hoy están donde él estuvo alguna vez, sopesando prestigio y autonomía frente a responsabilidad e impacto.

Después de varios años como Of Counsel en uno de los despachos más prestigiosos de México, José Manuel Zavala tomó la decisión consciente de dar el salto al área jurídica interna de Grupo GICSA. Para él, esa decisión no llegó de un solo momento, sino de la acumulación de señales que, con el

tiempo, le fueron mostrando que el siguiente capítulo de su carrera estaba en el mundo corporativo.

“Más que un momento aislado, fue una acumulación de señales profesionales y personales. Después de más de 20 años con la fortuna de colaborar en despachos extraordinarios, sentí que el siguiente capítulo no consistía simplemente en seguir haciendo más de lo mismo”, reflexiona.

El objetivo sería complementar la formación que había conquistado en la práctica privada y convertirse en un abogado más integral. “Poniendo todo lo aprendido al servicio de una sola organización, con mayor cercanía al negocio, a la ejecución y al impacto de las decisiones. La oportunidad se dio de forma natural”, sostiene.

José Manuel Zavala recuerda que la práctica privada le dio una formación extraordinaria, marcada por el rigor técnico, la disciplina, la exposición a operaciones sofisticadas y una exigencia permanente de excelencia.

“Pero llega un punto en el que uno quiere ver qué ocurre después del memorándum, de la negociación y del cierre. Quería vivir de cerca el momento en que una opinión jurídica se traduce en una decisión de negocio, y esa decisión debe implementarse, sostenerse y administrarse todos los días. Quería estar en un lugar donde el abogado no solo aconseja, sino que también prioriza, construye y acompaña la estrategia”, puntualiza.

Entonces, él explica que GICSA representó una oportunidad especial precisamente por eso. “No era simplemente cambiar de oficina o de tipo de cliente. Era incorporarme a una compañía pública mexicana, con activos relevantes y una agenda exigente en financiamiento, mercado de capitales, gobierno corporativo y decisiones estratégicas de negocio. Además, el rol no se limitaba a bursátil y financiamiento. También permitía participar en discusiones corporativas relevantes, fortalecer la capacidad legal interna y aportar una visión transversal construida durante muchos años de práctica,” afirma.

NADA SE PERDIÓ, TODO COBRÓ SENTIDO

Para Zavala, nada de lo aprendido en la práctica privada quedó atrás; todo encontró un nuevo sentido en su rol dentro de Grupo GICSA.

“La sensación de que nada de lo aprendido se desperdiciaba y que, al contrario, todo convergía. La experiencia técnica, el entendimiento de operaciones complejas, la relación con asesores externos, la lectura de mercado y la capacidad de negociación podían ponerse al servicio de una sola organización, con impacto directo. También me interesaba mucho la posibilidad de ayudar a sofisticar la función legal interna. Creo profundamente en equipos legales internos fuertes, capaces de operar con estándares similares a los de una firma de primer nivel, pero con conocimiento profundo del negocio, de sus tiempos, de sus prioridades y de sus restricciones reales.”

AJUSTES

La vida en un despacho y la vida como abogado interno operan con ritmos fundamentalmente distintos: horas facturables frente a resultados de negocio, múltiples clientes frente a una sola organización. Para José Manuel Zavala, esa diferencia se tradujo en un ajuste estructural concreto en su forma de trabajar — uno que, según cuenta, resultó distinto de lo que él mismo esperaba.

“En el despacho, naturalmente, el entregable jurídico tiene un peso central. En la empresa, el análisis legal sigue siendo indispensable, pero no vive solo. Convive con la urgencia financiera, la operación diaria, la relación con acreedores, la sensibilidad del mercado, la relación con inversionistas, la estrategia comercial y la realidad interna de la organización”, reconoce.

Y esto cambia la forma de trabajar. “No basta con identificar el riesgo de manera impecable, sino entender qué significa para la compañía y cuáles pueden ser sus consecuencias en tiempo, costo, operación, reputación, liquidez, flexibilidad y ejecución. El criterio adquiere un peso tan importante como la técnica y, en muchas decisiones, termina siendo determinante”, dice Zavala.



JOSÉ MANUEL ZAVALA BARRENECHEA

Y la presión también se siente distinta, según él, porque en un despacho hay una presión muy alta, sin duda, pero se administra desde el rol de asesor externo, dice. “Dentro de la empresa, la presión es más directa porque uno está dentro de la decisión y vive sus consecuencias. Hay que priorizar mejor, comunicar con más claridad y distinguir cuándo un tema requiere una opinión profunda y cuándo requiere una solución práctica, oportuna y accionable. Diría que ha sido más real. Y precisamente por eso ha sido enriquecedor. Lo real te obliga a estar más presente. No puedes esconderte detrás de una opinión impecable si la operación necesita una decisión viable”, explica.

SOBRE:

José Manuel Zavala Barrenechea

es Subdirector Jurídico de Bursátil y Financiamiento de GICSA, compañía pública mexicana enfocada en activos inmobiliarios premium y de usos mixtos, donde lidera asuntos de financiamiento, mercado de capitales, gobierno corporativo y operaciones estratégicas. Su trayectoria combina más de 20 años de práctica en despachos de primer nivel con experiencia internacional en Nueva York, incluyendo su etapa como Of Counsel en Nader, Hayaux & Goebel y como abogado internacional en Cleary Gottlieb Steen & Hamilton. Ha asesorado a empresas públicas y privadas, instituciones financieras, sponsors e inversionistas en financiamientos estructurados, bursatilizaciones, emisiones internacionales, M&A y operaciones transfronterizas. Ha sido reconocido por IFLR1000 y The Legal 500, es licenciado en Derecho por la Universidad Iberoamericana y cuenta con un LL.M. por Columbia Law School, con enfoque en derecho corporativo, financiero y bancario.

PARA QUIENES ESTÁN PENSANDO EN EL SALTO

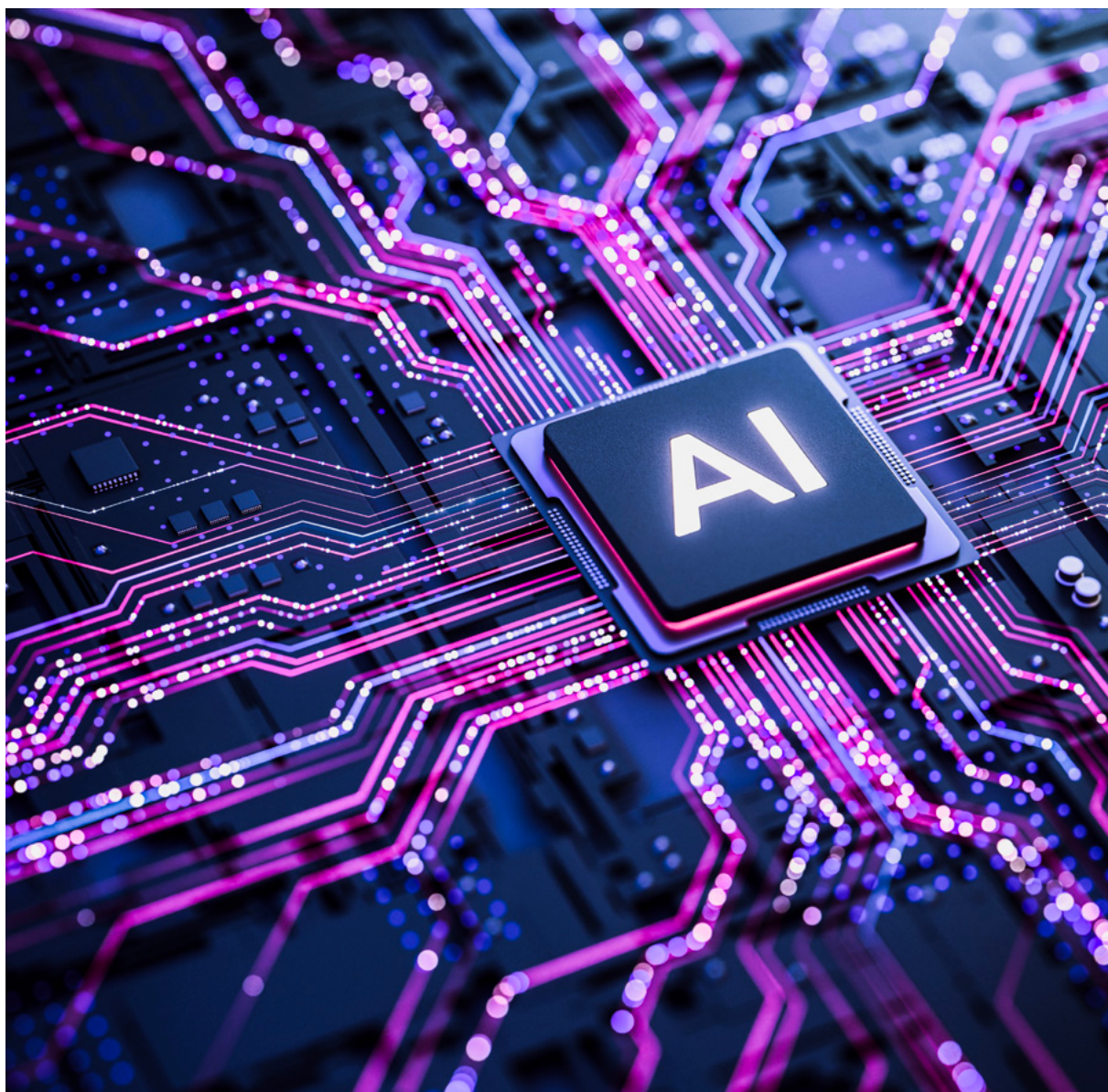
Hay toda una generación de abogados en los mejores despachos de América Latina que se pregunta en silencio si la carrera in-house es el camino correcto para ellos. Con base en lo que vivió en su propia transición, Zavala comparte eso que le hubiera gustado escuchar antes de dar el paso — y el consejo que hoy le daría a un senior associate o a un Of Counsel que esté considerando un salto similar.

“Les diría que no vean la carrera interna como una salida menor o como una renuncia a la sofisticación jurídica. Si el rol y la compañía son los adecuados, puede ser una expansión de esa sofisticación hacia un terreno muy real”, asegura.

Zavala explica también que el mundo corporativo te obliga a desarrollar habilidades que en el despacho no siempre se ejercitan con la misma intensidad. “Tienes que entender el negocio, leer dinámicas internas, comunicar con distintas áreas, manejar sensibilidad política, priorizar bajo presión, administrar asesores externos, cuidar costos y tomar decisiones con información imperfecta. Eso te vuelve más pragmático y estratégico, y te obliga a desarrollar otras habilidades”, reconoce.

Y para finalizar, él explica que la mejor versión de un abogado no está necesariamente en elegir entre técnica o negocio, sino en integrar ambas cosas. “El abogado que entiende la operación, conserva rigor técnico, puede hablar con finanzas, negocios, tesorería, relación con inversionistas y asesores externos, y sabe cuándo profundizar y cuándo ejecutar, tiene un valor enorme. Creo además que ese perfil será cada vez más relevante en una práctica legal que se transformará con la inteligencia artificial”, remata José Manuel Zavala Barrenechea. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



México marca el paso en IA, voz e imagen

Las reformas al Código Laboral y a la propiedad intelectual generan nuevas obligaciones contractuales para empresas de todos los sectores – y una oportunidad para los despachos jurídicos especializados

por Ingrid Furtado

México se ha situado entre los países pioneros en la regulación de la inteligencia artificial aplicada a los derechos de imagen y voz. Dos nuevas normas, publicadas y en vigor desde mayo de 2026, establecen protecciones pioneras para el uso de la voz y la imagen de los artistas, incluso en el contexto de la inteligencia artificial.

El impacto, sin embargo, va mucho más allá del sector del entretenimiento. Para el mundo empresarial y sus asesores legales, estas reformas inauguran un nuevo escenario de obligaciones, riesgos y oportunidades que ninguna empresa con presencia en México puede ignorar.

LO QUE CAMBIA EN LA PRÁCTICA

La primera iniciativa regula la producción audiovisual a nivel federal y establece, en su artículo 29, que el doblaje de producciones extranjeras a cualquiera de las lenguas utilizadas en México deberá ser realizado por actores de doblaje, excluyendo efectivamente el uso de voces generadas por inteligencia artificial para estos fines.

La segunda iniciativa introduce reformas tanto al Ley Federal del Trabajo como al marco de la propiedad intelectual. Un nuevo artículo 305 bis en el Código Laboral establece que cualquier uso de la voz y/o imagen de un intérprete requiere autorización previa por escrito y una remuneración adecuada, que deberá constar expresamente en el contrato de trabajo.

En materia de propiedad intelectual, el artículo 87 reconoce un derecho exclusivo de los intérpretes sobre el uso de su voz e imagen — incluyendo la de los personajes que interpretan — aun cuando dicho uso implique tecnologías de inteligencia artificial, como la clonación de voz o las réplicas digitales. Además, el artículo 121 precisa que la presunción de cesión de derechos en la producción audiovisual no se extiende a la clonación de voz o imagen, para la cual el consentimiento previo por escrito sigue siendo obligatorio.



IMPLICACIONES PARA EL DERECHO EMPRESARIAL

Para las empresas, estas reformas generan una cadena de nuevas obligaciones que afectan directamente a sus departamentos legales y a los despachos que las asesoran. Los contratos de prestación de servicios, los acuerdos de licencia de contenido, las cláusulas de cesión de derechos en producciones audiovisuales y los contratos laborales deberán ser revisados y, en muchos casos, reescritos.

En materia de derecho laboral, el panorama para este sector plantea también interrogantes propias.

Juan Luis Serrano Leets, socio de Propiedad Industrial e Intelectual de Garrigues en México, comparte su lectura sobre cómo se perfilan estas cuestiones.

Él explica que los cambios concretos que deben introducir las empresas en sus contratos de prestación de servicios son principalmente cuatro.

El primero consiste en incluir autorizaciones expresas y por escrito para el uso de voz e imagen, incluyendo usos mediante IA.

"La reforma reciente a la Ley Federal del Derecho de Autor establece protección sobre la imagen y la voz de artistas intérpretes o ejecutantes, incluyendo resultados generados mediante sistemas de inteligencia artificial u otras tecnologías. Asimismo, la clonación o suplantación de voz o interpretación mediante IA requiere autorización previa", explica.

Así, cualquier contrato debería contar con autorización expresa y por escrito para el uso de voz e imagen, incluyendo aquellos casos en que dicho uso se dé mediante inteligencia artificial. El segundo paso consiste en definir a nivel contractual los usos autorizados de forma específica.

"La reforma limita los efectos del consentimiento a los fines y modalidades pactados. Por ello, resulta recomendable que los contratos identifiquen con precisión: la finalidad del uso; territorio; duración; medios de explotación; uso para entrenamiento, síntesis, clonación o recreación mediante IA; posibilidad o no de reutilización futura", agrega Juan Luis Serrano.

«La reforma fortalece la exigencia de consentimiento expreso para usos de voz e imagen»

El tercer paso consiste en establecer una remuneración específica. El nuevo artículo 305 Bis de la Ley Federal del Trabajo dispone que los contratos deberán estipular de manera específica las condiciones y la remuneración correspondiente para la utilización de imagen o voz mediante sistemas de IA u otra tecnología.

Y el cuarto consiste en revisar cláusulas de cesión amplias o genéricas. "La reforma fortalece la exigencia de consentimiento expreso para usos de voz e imagen. En consecuencia, cláusulas generales redactadas antes de la reforma podrían no cubrir determinados usos de IA si estos no fueron previstos expresamente", sostiene.

Él profundiza en que esta conclusión deriva del nuevo marco legal, aunque la validez de cada contrato dependerá del caso concreto y, en última instancia, de la interpretación de los tribunales.

SOBRE:

Juan Luis Serrano Leets es socio en Garrigues México y cuenta con 20 años de experiencia como abogado especializado en propiedad intelectual y regulación sanitaria. Es profesor titular de la cátedra de derecho sanitario en la Universidad Panamericana y en la Escuela Libre de Derecho. Es asesor jurídico de la Fundación Mexicana para la Salud y miembro de la junta directiva de la Asociación de Profesionales del Derecho Sanitario y de la Asociación de Médicos y Profesionales de la Industria Farmacéutica. Ha ejercido en las áreas de propiedad intelectual, farmacéutica, biotecnología y ciencias de la vida, economía de datos, privacidad, ciberseguridad, y derecho administrativo y constitucional. Juan Luis Serrano cuenta con amplia experiencia en el manejo de asuntos de alto nivel en México y América Latina, combinando la asesoría jurídica con la política pública. Ha dirigido con éxito estrategias contenciosas para obtener exclusividad regulatoria y ajustes a la vigencia de patentes de productos farmacéuticos.

ORDEN CRONOLÓGICO:

- 15 de abril de 2026 - Senado aprueba la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.
- 14 de mayo de 2026 - Se publica la reforma a la LFT/LFDA (voz e imagen con IA).
- 15 de mayo de 2026 - Entra en vigor la reforma a la LFT/LFDA.
- 22 de mayo de 2026 - Se publica la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.
- 23 de mayo de 2026 - Entra en vigor la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.

EL RELOJ YA CORRE

Juan Luis Serrano añade que el decreto entró en vigor el 15 de mayo de 2026, un día después de su publicación en el DOF, sin período transitorio, por lo que todos los contratos nuevos —y las renovaciones de contratos existentes— deben ajustarse a su texto.

Para relaciones contractuales existentes, es recomendable revisar el posible impacto de esta reforma, ya que los derechos laborales y de autor se pueden reclamar a favor del particular incluso en contra de disposiciones contractuales previas, dice Serrano.

LOS RIESGOS QUE YA ESTÁN SOBRE LA MESA

Muchas empresas ya utilizan herramientas de síntesis de voz, avatares digitales o clonación de imagen en sus operaciones comerciales, muchas veces sin haber medido del todo las implicaciones legales de esa adopción.

Para quienes asesoran a este tipo de compañías, el reto no es solo identificar los riesgos, sino ayudarlas a transitar hacia el cumplimiento de la nueva normativa sin frenar sus procesos de negocio.

El experto de Garrigues México explica que hay tres riesgos importantes a ser nombrados. El uso de voz o imagen sin consentimiento válido es uno de ellos.

«La LFDA protege la voz y la imagen de artistas intérpretes o ejecutantes y exige consentimiento para determinados usos, incluyendo aquellos realizados mediante IA»

"La LFDA protege la voz y la imagen de artistas intérpretes o ejecutantes y exige consentimiento para determinados usos, incluyendo aquellos realizados mediante IA", dice Juan Luis Serrano.

El otro es el uso de IA que genere clones o simulaciones identificables sin autorización, ya que la reforma reconoce el derecho de los intérpretes o ejecutantes a autorizar o prohibir la suplantación de sus interpretaciones o la simulación identificable de su voz mediante IA u otras tecnologías.

Y hay también las reclamaciones por remuneración no pactada o insuficientemente regulada.

"El artículo 305 Bis exige estipular condiciones y remuneración para estos usos tecnológicos. La ausencia de tales previsiones puede generar controversias contractuales o laborales", enfatiza Serrano.

POR EL MUNDO

Otros países ya avanzan en la misma dirección. En Estados Unidos, el estado de Tennessee aprobó en 2024 la ELVIS Act, que protege específicamente la voz frente a réplicas generadas por IA, mientras que a nivel federal el Congreso discute actualmente el NO FAKES Act, que busca crear un derecho de propiedad sobre la voz y la imagen de cada persona.

En la Unión Europea, el AI Act ya exige transparencia en el uso de contenido sintético, y China obliga a etiquetar todo audio y video generados por inteligencia artificial.

La tendencia global apunta hacia una regulación cada vez más estricta del uso de voz e imagen mediante IA. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



EL DESPERTAR ANTISOBORNO DE EL SALVADOR: LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA DEL COMPLIANCE SALVADOREÑO Y CÓMO ISO 37001 ESTÁ BLINDANDO AL ESTADO CONTRA LA CORRUPCIÓN.

por José Arturo Perdomo,
World Compliance Association- El Salvador



Entre 2025 y 2026, El Salvador protagoniza una transformación sin precedentes en su arquitectura de integridad institucional. Un número histórico de entidades estatales, municipalidades y empresas privadas ha adoptado la norma ISO 37001 como columna vertebral de sus Sistemas de Gestión Antisoborno (SGAS). No se

trata de esfuerzos aislados de modernización, sino de una estrategia integral para mitigar riesgos de corrupción, proteger los recursos públicos y elevar la competitividad del país ante inversionistas internacionales. El despliegue alcanza instituciones de alto valor estratégico.

La Comisión Nacional de

Activos Digitales (CNAD), reguladora del mercado de criptoactivos, se certificó en 2026, consolidando la confianza en las transacciones digitales. En esa misma línea, la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) oficializó su propio SGAS, un paso decisivo para la fiscalización bancaria. El impulso ético también llegó a la respuesta



ante emergencias: el Cuerpo de Bomberos de El Salvador recibió su acreditación por parte de la firma LSQA, convirtiéndose en la primera institución bomberil de Centroamérica en alcanzar este estándar.

La dinámica se consolidó de forma transversal. El Registro Nacional de las Personas Naturales (RNPN) certificó simultáneamente sus operaciones bajo ISO 9001 e ISO 37001 en 2025. CONAMYPE obtuvo la suya en 2026, integrando estrictos controles documentales y segregación de funciones. La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA) estructuró sus controles en terminales portuarias y aeroportuarias bajo el mismo estándar, mientras la Corte de Cuentas de la República delegó en el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) su evaluación externa.

Un hito histórico lo marcó la Alcaldía de San Salvador Centro, que en 2025 se convirtió en la primera municipalidad del país y la primera capital de Latinoamérica en obtener la certificación ISO 37001, tras una auditoría liderada por AENOR.

El sector privado respondió en simetría. Constructora El Salvador, S.A. de C.V., contratista estatal a cargo de obras como el Corredor Urbano del Centro Histórico, fue la primera de su ramo en certificarse con AENOR

en 2024, demostrando que la transparencia en la obra pública exige el compromiso de ambas partes de la relación contractual.

Este fenómeno revela una verdad incómoda pero esperanzadora: la integridad ya no es un discurso, sino un activo medible, auditable y competitivo. Las organizaciones que comprendan esta lógica temprano no solo evitarán sanciones, sino que capturarán la confianza del mercado.

ISO 37001:2025: la bomba de tiempo que ninguna institución pública salvadoreña puede ignorar.

El reloj corre. La Organización Internacional de Normalización publicó la versión revisada de ISO 37001 en 2025, desencadenando un proceso obligatorio de transición cuyo pico de actividad se concentra en 2026. A diferencia de otras normas, el International Accreditation Forum dictaminó un periodo de transición de apenas dos años inferior al estándar habitual de tres, con el fin de acelerar la adopción de controles de gobernanza más modernos. El cronograma es implacable.

Durante 2026 iniciaron las auditorías de transición. A partir de cierto punto de ese mismo año, los organismos acreditados tendrán prohibido realizar auditorías iniciales o de recertificación bajo la

versión de 2016. Y en 2027, todos los certificados de la versión anterior perderán su vigencia de forma automática y definitiva.

Pero la transición no es solo administrativa: redefine la filosofía del Compliance. La versión 2025 reordena profundamente el enfoque, transitando de un modelo reactivo y documental hacia uno de cultura integrada y sostenibilidad. La antigua "Función de cumplimiento antisoborno" se renombra simplemente "Función antisoborno", exigiendo documentar su independencia respecto a la gerencia.

La gobernanza ya no admite liderazgo simbólico: la Alta Dirección y el Directorio deben ejercer supervisión activa, informada y directa, asumiendo responsabilidad legal por la ineficacia del sistema.

Quizás el cambio más profundo es la incorporación formal del concepto de "cultura antisoborno" como requisito transversal. Ya no basta con procedimientos en papel; las organizaciones deben diseñar indicadores de medición conductual y clima ético que demuestren que la cultura es real.

A esto se suma una definición ampliada de conflictos de interés potenciales, reales y aparentes y, de forma novedosa, la inclusión de variables climáticas en el análisis de contexto,

evaluando cómo las presiones regulatorias ambientales pueden incentivar el soborno. El marco legal salvadoreño eleva las apuestas. El Código Penal establece que las personas jurídicas son solidariamente responsables por los daños patrimoniales en delitos de cohecho y soborno transnacional. La jurisprudencia de la Sala de lo Penal ha confirmado que la responsabilidad civil subsidiaria persiste incluso si se extingue la responsabilidad penal individual.

En este escenario, un SGAS certificado actúa como prueba fundamental de "debida diligencia", desplazando la culpabilidad hacia el dolo exclusivo del individuo y salvaguardando la continuidad operativa de la entidad.

La recomendación para los profesionales de Compliance es inequívoca: el análisis de brechas y la adecuación documental deben ejecutarse cuanto antes dentro de 2026. Quien espere, perderá competitividad. Quien actúe, blindará su futuro. 🏡

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE JOSÉ ARTURO PERDOMO -

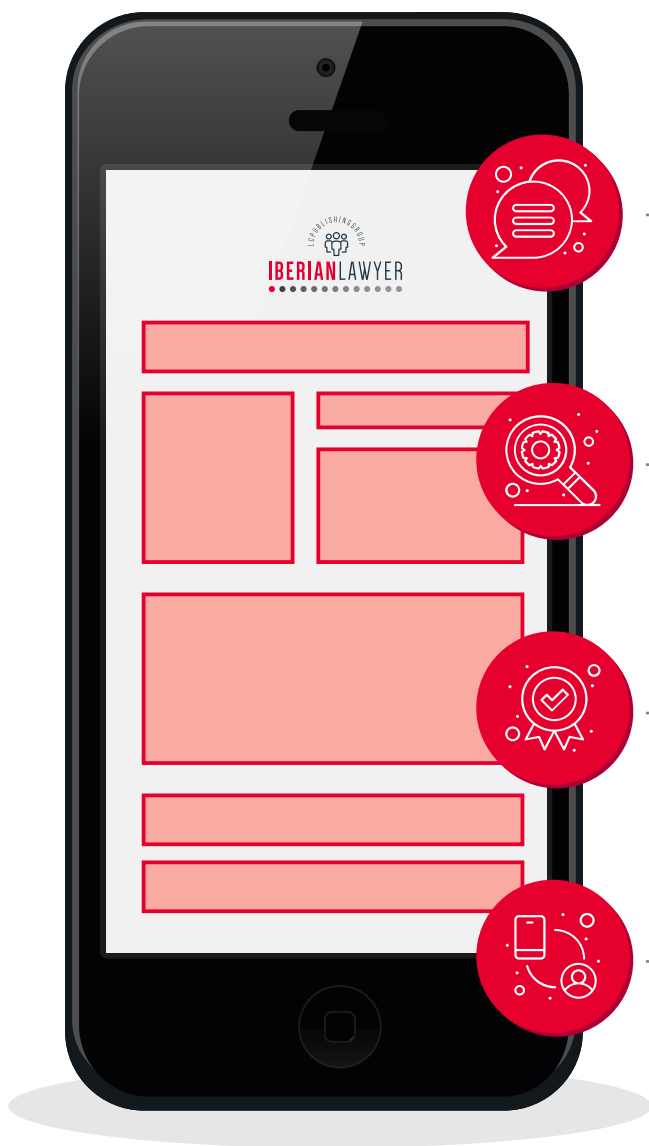
es un profesional senior en planificación estratégica, gestión de riesgos, Compliance y sistemas de gestión, con amplia experiencia liderando procesos de fortalecimiento institucional, control interno y mejora continua en entornos altamente regulados. Especialista y auditor líder en normas internacionales ISO 37001 (antisoborno), ISO 37301 (compliance), ISO 31000 (riesgos), ISO 9001 (calidad), ISO 45001 (SST) e ISO 19011 (auditoría), con experiencia en diseño, implementación, auditoría y sostenibilidad de sistemas de gestión, transformando el cumplimiento normativo en valor real para la organización. 🏡



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



Responsabilidad penal o sancionabilidad de la persona jurídica y compliance en Venezuela

por norma cigala - Inlaw Alliance, Venezuela



Uno de los temas más apasionantes del derecho penal se refiere a la capacidad punitiva del Estado sobre las personas jurídicas, ya que sancionar penalmente a las empresas contradice la visión clásica del Derecho Penal (*societas delinquere non potest*), según la cual la responsabilidad penal debe recaer exclusivamente en las personas naturales que actúan en su nombre, pues la comisión del delito requiere una conducta humana, dolosa o culposa; elementos imposibles de atribuir a una persona jurídica.

Sin embargo, el ordenamiento jurídico venezolano ha ido evolucionando hacia la promulgación de leyes especiales que prevén la responsabilidad penal de la persona jurídica, como la Ley Penal del Ambiente, la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras

y los Trabajadores, la Ley Especial Contra Delitos Informáticos, la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo y la Ley Orgánica de Drogas, entre otras. Estas leyes atribuyen responsabilidad penal a directivos, gerentes, administradores, socios, representantes legales y apoderados de personas jurídicas, entre otras denominaciones, dependiendo de la ley de que se trate, por el sólo hecho de ostentar tales cargos, lo cual contraría, además, los principios de culpabilidad y responsabilidad penal personal vigentes en Venezuela.

Al respecto de este tema, la doctrina y la jurisprudencia, así como el foro penal venezolano, se debaten entre dos posturas radicales: quienes defienden la existencia de una responsabilidad penal corporativa y quienes, más apegados a la dogmática penal, los principios generales de derecho y las garantías constitucionales, entre los que me encuentro, sostenemos que no se debe hablar de responsabilidad penal de la persona jurídica, sino de su sancionabilidad. Bajo esta concepción, las personas jurídicas no son sujetos activos del delito, aunque sobre

ellas recaigan sanciones derivadas de los delitos cometidos por las personas naturales que, con sus acciones u omisiones, dan vida al giro comercial de la empresa. Por su parte, la jurisprudencia del Tribunal Supremo de Justicia, en sus salas Constitucional y Penal, se ha debatido también entre ambas posiciones.

En todo caso, lo que constituye un hecho incontrovertido es que las empresas en Venezuela deben conocer con rigurosidad los riesgos jurídicos que derivan de la actuación de sus directores, gerentes, empleados y funcionarios, pues cuando estos cometen un hecho punible, actuando en calidad de órganos de la empresa y en su interés preferente, responderán penalmente; pero, como consecuencia directa, la persona jurídica enfrentará sanciones que van más allá de una simple multa, tales como la suspensión de actividades, la ocupación temporal, la pérdida de licencias y concesiones, la inhabilitación para contratar con el Estado, la confiscación de bienes y hasta su clausura.

Frente a este escenario, el *compliance* o cumplimiento normativo empresarial se erige como un pilar cuya



SOBRE

Norma Cigala Gámez es socia fundadora de Cigala, Puppio & Asociados, firma miembro de Inlaw Alliance en Venezuela. Abogada litigante en materia penal y especialista en Ciencias Penales y Criminológicas, cuenta con una destacada trayectoria en el ámbito público y privado y como profesora universitaria. Su práctica profesional abarca la evacuación de consultas estratégicas, el litigio penal corporativo y el *compliance* legal.

función primordial es, si no evitar por completo la materialización de los riesgos penales, al menos mitigarlos, salvaguardando el patrimonio de la organización, protegiendo su reputación y asegurando la continuidad operativa de la empresa.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

Mastering the Course

2026 Theme

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès, Paris, France

Join Private Market leaders from around the globe at IPEM Global 2026



Andrea Auerbach

Head of Global Private Investments

Cambridge Associates



Michael Block

Head of Private Capital

OMERS



Sancia Dalley

Managing Director

PGIM



Blair Jacobson

Partner and Co-President

Ares Management Corporation



Jenny Johnson

Chief Executive Officer

Franklin Templeton



Scott Kleinman

Co-President

Apollo Asset Management, Inc.



Karim Radwan

Partner, Head of Investments

ALTERRA



Luke Sarsfield

Chairman of the Board of Directors and Chief Executive Officer

Ridgepost Capital



Isabelle Scemama

Global Head

BNP Paribas Asset Management Alts



Jonathan Sokoloff

Co-Managing Partner

Leonard Green & Partners, L.P.

Our Media Partners



FINANCECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITYES



THE LATINAMERICANLAWYER



IBERIANLAWYER



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITYCH



LEGALCOMMUNITYGERMANY

JOIN THEM





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



N 50 | Julho - Agosto 2026

Directora

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.com

Redactores

ingrid.furtado@lcpublishinggroup.com
amanda.medeiros@lcpublishinggroup.com

Contributor

norma cigala, josé arturo perdomo, claudia la via, flavio caci

Jefe de Redacción del Grupo

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Jefe de Administración

carlos.donaire@lcpublishinggroup.com

Diseñadores Gráfico

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

Gerente de Conferencias de Grupo

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.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@lcpublishinggroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

Registered office:
C/ Rios 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