

O jurídico na era da incerteza

**O que realmente diferencia
um escritório?**

**Quando a IA entra na operação,
a governança precisa acompanhar**

Coragem para construir o que vem pela frente

Entrevista com Shirley Meschke, Diretora Executiva Sênior – Líder Jurídica Internacional,
Preços e Acesso, Divisão Jurídica Global da Pfizer

LATAM SPECIAL

Raíces fuertes, frutos sanos

Cómo Philippi, Prietocarrizosa & Uría
crece sin sacrificar la cercanía entre sus equipos



Editorial

Amanda Medeiros



O Direito vive um momento em que mudanças que já estavam em curso começam a se encontrar. A transformação dos negócios, a velocidade das novas tecnologias, a pressão por decisões mais estratégicas e um ambiente cada vez mais complexo colocam novas questões para quem está dentro das empresas e também para quem atua nos escritórios.

Nesta edição, partimos justamente dessas mudanças para olhar de diferentes ângulos para o mercado jurídico.

Na entrevista que abre a revista, **Shirley Meschke Mendes Franklin de Oliveira**, da Pfizer, compartilha sua trajetória e sua experiência à frente de um jurídico corporativo inserido em um ambiente global e em constante transformação. Mais do que falar sobre a evolução da área, sua trajetória ajuda a mostrar como o jurídico passou a ocupar um espaço cada vez mais próximo do negócio, da estratégia e das decisões das companhias.

Essa discussão aparece também em “O jurídico na era da incerteza”, que reúne as visões de quem trabalha diretamente com decisões empresariais em cenários de mudanças regulatórias, econômicas e geopolíticas. Se antecipar riscos e compreender o contexto passaram a fazer parte do trabalho jurídico, a pergunta seguinte é como transformar essa atuação em valor para o negócio.

Do outro lado da relação, “O que realmente diferencia um escritório?” olha para uma questão que continua central em um mercado cada vez mais competitivo. Excelência técnica segue sendo indispensável, mas cultura, proximidade, confiança, integração e conhecimento do cliente ganham espaço na construção de relações de longo prazo.

A tecnologia traz outra camada a esse debate. Em “Quando a IA entra na operação, a governança precisa acompanhar”, discutimos como empresas e escritórios estão estruturando políticas, responsabilidades e controles à medida que a inteligência artificial deixa de ser novidade e passa a fazer parte da rotina. A questão já não é apenas quais ferramentas usar, mas como incorporá-las de maneira responsável.

A revista também traz um panorama da movimentação interna dos escritórios e das principais transações dos últimos meses, acompanhando contratações, mudanças de posições e negócios que ajudam a revelar a dinâmica do mercado.

E, nesta edição, temos ainda uma tradução especial, diretamente da IBL, trazendo ao leitor brasileiro uma perspectiva internacional sobre os movimentos que também impactam a advocacia e os negócios.

São diferentes recortes de um mesmo mercado: um setor que continua se transformando e no qual as fronteiras entre Direito, negócios, tecnologia e estratégia ficam cada vez mais próximas.

Boa leitura. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

2026

EVENTS CALENDAR

SEPTEMBER

- 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
- FinancedcommunityES 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
- FinancedcommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financedcommunity Awards Milan, 12/11/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

2027

EVENTS CALENDAR

JANUARY

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

FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 04/02/2027
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 11/02/2027
- FinancedcommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027

MARCH

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

APRIL

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

MAY

- The LatAm Women Awards - Brazil Edition São Paulo, 13/05/2027
- Financedcommunity 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, 7-11/06/2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 09/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 09/09/2027
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 09/09/2027
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 16/09/2027

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financedcommunity
- FinancedcommunityES
- FinancedcommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

FORTY 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

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

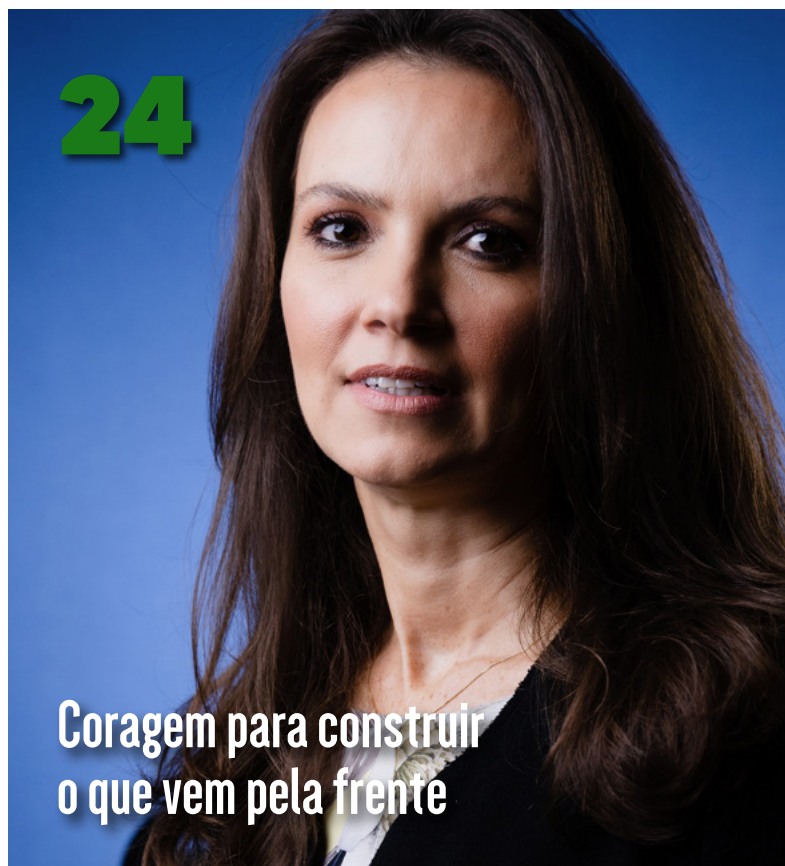
Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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	

Contenidos

THE LATINAMERICAN LAWYER 51



8

ON THE MOVE

PROMOÇÃO

Trench Rossi Watanabe anuncia sete novos sócios

16

ON THE WEB

Operações bilionárias e novos movimentos no mercado jurídico

34

O jurídico na era da incerteza

38

O que realmente diferencia um escritório?

44

Quando a IA entra na operação, a governança precisa acompanhar

48

Íñigo Erláiz, além da marca de € 100 milhões

54

A próxima fronteira da Pérez-Llorca: Abu Dhabi

61

ESPECIAL

The Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards 2026

LATAM SPECIAL

78

ON THE MOVE

PERÚ

Estudio Rodrigo contrata a Dufour para el equipo minero

82

ON THE WEB

Diversificado

90

Arbitraje sin fronteras: la apuesta de CMS por un equipo iberoamericano integrado

96

La evolución del derecho de seguros

100

DOSSIER COMPLIANCE PARAGUAY

Paraguay: minero de bitcoin y a punto de prohibirlo

102

IA en el Arbitraje: el Nuevo Factor de Riesgo que los Contratos Aún Ignoran

104

Íñigo Erláiz, más allá de los 100 millones

110

La próxima frontera de Pérez-Llorca: Abu Dabi 100 millones

On the Move

PROMOÇÃO

Trench Rossi Watanabe anuncia sete novos sócios



O Trench Rossi Watanabe anunciou a promoção de sete de seus advogados ao quadro societário. **Adam Milgrom, André Provedel, Carla Moraes, João Brandão, Munique Isoppo, Paulo Carvalho e Rafael Disposti** tornam-se sócios do escritório, reforçando áreas estratégicas para a atuação full-service da banca e para o atendimento a clientes nacionais e internacionais em demandas cada vez mais complexas.

As promoções contemplam profissionais com trajetórias consolidadas no escritório. Adam Milgrom reforça a atuação em energia, infraestrutura, mineração

e projetos regulados; Carla Moraes fortalece a prática de Direito Público e Regulatório, com foco em Life Sciences; João Brandão, baseado no escritório do Rio de Janeiro, e Munique Isoppo ampliam a atuação em M&A, private equity, venture capital, Direito Societário e contratos comerciais; Rafael Disposti reforça o time em Direito Bancário, Operações Financeiras e Mercado de Capitais. André Provedel, também baseado no escritório do Rio de Janeiro, passa a integrar a sociedade no grupo de IPTech, com foco em propriedade intelectual, marcas e tecnologia, e Paulo Carvalho torna-se sócio do grupo Tributário, com foco em tributação sobre remuneração.

Simone Dias Musa, sócia e membro do Comitê Administrativo do Trench Rossi Watanabe, comenta: "A promoção de sete associados seniores que iniciaram e desenvolveram suas carreiras conosco representa o reconhecimento de talentos formados dentro do escritório. São profissionais que cresceram ao lado dos nossos clientes, absorveram nossa cultura e contribuíram diretamente para a evolução do Trench Rossi ao longo dos anos. A ampliação do quadro societário ocorre em um momento particularmente relevante para a firma, marcado pela recente inauguração do nosso novo escritório na Faria Lima, um dos principais centros financeiros e empresariais do país. Esse movimento reflete nossa estratégia de crescimento, pautada no desenvolvimento interno de lideranças e no fortalecimento de áreas estratégicas para acompanhar a crescente complexidade dos desafios enfrentados por nossos clientes."

"As promoções refletem nosso compromisso com a excelência, a meritocracia e o desenvolvimento de talentos. Com sólida experiência, profundo conhecimento de suas áreas e visão de negócio, esses profissionais ampliam nossa capacidade de oferecer aos clientes soluções cada vez mais sofisticadas e inovadoras. Temos grande orgulho em recebê-los na sociedade", complementa Luis Ambrósio, sócio e membro do Comitê Administrativo.

Com essa ampliação, o quadro societário do Trench Rossi Watanabe passa a contar com 66 sócios, distribuídos entre os escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre.

Novos sócios

Adam Milgrom, sócio do grupo de Energia: ingressou no escritório em 2008 e atua em grandes transações envolvendo projetos de energia elétrica, gás, mineração e infraestrutura. Sua atuação abrange, em cada um dos setores regulados, operações de M&A (estruturação e desenvolvimento de projetos, coordenação de auditorias jurídicas e elaboração e

negociação de contratos transacionais e societários), Direito Contratual (elaboração e negociação de contratos específicos relacionados aos projetos) e assessoria em Direito Público e Regulatório (elaboração de pareceres e assistência em licitações e privatizações). É especializado na regulação do setor elétrico e já atuou no escritório de Baker McKenzie em Chicago, nos Estados Unidos, em projetos de energia elétrica e infraestrutura. É graduado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós-graduado em Direito Societário pelo Insper.

Carla Moraes, sócia Direito Público e Regulatório, com foco em Life Sciences: associou-se ao escritório em 2012. Atua em Direito Público e Regulatório, com foco em Life Sciences. Auxilia clientes especialmente na área de saúde e sanitária, com atuação perante órgãos como Anvisa, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos, Ministério da Agricultura, Secretarias Estaduais de Saúde e vigilâncias sanitárias municipais. Também atua na elaboração de pareceres e consultas, incluindo temas relacionados a licitações e contratos com o governo. É graduada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, especializada em Direito Público pela Escola Paulista de Magistratura e em Direito Regulatório Sanitário pelas Faculdades Oswaldo Cruz.

João Brandão, sócio de M&A, Societário e Venture Capital e de Mercado de Capitais: iniciou no escritório em 2014, ainda como estagiário da prática transacional, e retornou ao Trench Rossi Watanabe em 2023 como associado sênior da equipe. Possui experiência em transações societárias complexas, incluindo ofertas públicas de ações, operações de M&A envolvendo companhias abertas e fechadas, rodadas de investimento, private equity, venture capital e mercado de capitais. É graduado em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e pós-graduado em Direito Societário e Mercado de Capitais pela Fundação Getúlio Vargas. Também possui formação em finanças pela COPPEAD/UFRJ.

Munique Isoppo, sócia de M&A, Societário e Venture Capital: associou-se ao escritório em 2018 e integra o grupo Transacional, com foco em fusões e aquisições, direito societário e contratos comerciais em projetos nacionais e multijurisdicionais. Possui experiência na coordenação de processos de due diligence, reestruturações societárias, elaboração e negociação de contratos relacionados a transações societárias, como fusões e aquisições, venda de ativos e joint ventures, além de documentos societários e contratos comerciais em diversos segmentos da indústria, especialmente tecnologia, mercado de carbono, serviços e bens de consumo. É graduada em Direito e em Contabilidade pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Rafael Disposti, sócio de Direito Bancário, Operações Financeiras e Mercado de Capitais: ingressou no escritório em 2020 e integra o grupo Transacional, com foco em Direito Bancário, Operações Financeiras e Mercado de Capitais. Possui ampla experiência na assessoria a bancos, instituições financeiras, empresas multinacionais, companhias abertas, fundos de private equity e investidores em transações de direito financeiro e bancário, bem como operações de dívida e securitização no mercado de capitais local e internacional. É graduado em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e possui formação em Valuation pela B3.

André Provedel, sócio do grupo IPTech: associou-se ao Trench Rossi Watanabe em 2016 e atua no grupo de IPTech. É especialista em proteção e *enforcement* de marcas, com foco na gestão de portfólios de grande porte e presença global, assessorando estratégias de disponibilidade e registro, à frente de disputas perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e atuando como consultor estratégico em questões pré-litigiosas e litigiosas. Também atua em proteção de direitos autorais, licenciamento de marcas, disputas envolvendo nomes de domínio, práticas de concorrência desleal, negociação de ativos de propriedade intelectual e demais questões transacionais relacionadas. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pós-graduado em Direito Societário e Mercado de Capitais pela FGV Direito Rio e possui LL.M. pela University of Illinois.

Paulo Carvalho, sócio do grupo Tributário: ingressou no escritório em 2008 e integra o grupo Tributário, com foco em tributação sobre remuneração. Possui experiência em contribuições previdenciárias, IRRF, dedutibilidade de despesas, remuneração estratégica, planos de ações, expatriações e previdência privada, tanto no âmbito consultivo quanto contencioso. Também atua no grupo de Global Pensions, em cooperação com escritórios da rede Baker McKenzie, e participa anualmente dos encontros Baker McKenzie Global Pensions Annual Meeting. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e especialista em Direito Tributário pela COGEAE/PUC-SP e em Gestão de Entidades Fechadas de Previdência Complementar pela FIPECAFI/SP.

ESTRATÉGIA

Lefosse promove Isis Teixeira a sócia da área de Resolução de Disputas



Lefosse anunciou a promoção de **Isis Teixeira** a sócia da prática de Resolução de Disputas, área que vem ganhando espaço crescente na estratégia da banca. A movimentação reforça o investimento do escritório na consolidação de sua atuação em contencioso estratégico e sucede a chegada, em março, de Tomaz Lyra e Marcela Levy como sócios, além do ingresso de Ricardo Almeida como counsel.

Com mais de dez anos de experiência, Isis atua em litígios complexos envolvendo sociedades limitadas e anônimas, disputas contratuais e ações civis públicas de abrangência nacional. Assessora empresas de diversos setores — com destaque para energia, infraestrutura, mineração e tecnologia — em todas as fases do contencioso, da prevenção ao pós-litígio, com atuação tanto em arbitragens quanto em ações judiciais.

"A trajetória de Isis no escritório reflete

exatamente o tipo de atuação que queremos consolidar na prática de Resolução de Disputas: técnica sólida, visão estratégica e proximidade com o cliente em casos de alta complexidade. Sua promoção é um reconhecimento natural desse trabalho e reforça nosso compromisso de formar lideranças internamente, à medida que ampliamos nossa presença em contencioso societário e arbitragem", comenta Rodrigo Junqueira, managing partner do Lefosse.

"A gestão do contencioso é uma parte elementar de qualquer negócio. O time do Lefosse reúne os melhores profissionais da prática, com experiências complementares e que, somadas, reforçam a excelência na entrega ao cliente. Contribuir para essa equipe sempre foi um orgulho para mim", destaca Isis.

O contencioso é uma prática que, no Brasil, tende a permanecer constantemente aquecida: o país tem uma cultura de forte litigiosidade e disputas empresariais continuam surgindo em diferentes ciclos econômicos. Tanto em momentos de crescimento, quando há maior volume de operações, quanto em momentos mais desafiadores, a demanda não diminui — cenário que reforça a relevância estratégica de ampliar lideranças na área.

Isis Teixeira é graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (USP-FDRP), mestre em Direito e Desenvolvimento — com ênfase em Direito Comercial — pela mesma instituição, pós-graduada em Direito Empresarial pela Escola Paulista de Magistratura e especializada em Contratos de M&A pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo. Foi docente assistente na graduação em Direito da USP-FDRP.

REFORÇO

Cescon Barrieu reforça prática Tributária



Cescon Barrieu anunciou a chegada de **Marcelo Braz** como sócio da área Tributária do escritório de Brasília. Com mais de 17 anos de carreira em Direito Tributário e Previdenciário, Marcelo assessora clientes em temas relacionados à tributação previdenciária, com forte atuação em contencioso tributário administrativo e judicial e consultoria estratégica. Ao longo da carreira, atuou em processos envolvendo contribuições previdenciárias e outros tributos federais.

O novo sócio também presta assessoria a empresas nacionais e multinacionais na definição de estratégias para prevenção e redução de contingências, recuperação de créditos previdenciários e avaliação de riscos. Sua atuação abrange diferentes setores da economia, combinando experiência em temas tributários relevantes com a condução de discussões de alta complexidade.

“Marcelo possui sólida experiência em contencioso tributário, com atuação perante o CARF e Tribunais Superiores, aliada à especialização em direito previdenciário. Fortalecemos, assim, nossa posição estratégica na capital federal e reafirmamos o compromisso de expansão de nossa prática fiscal”, afirma o managing partner do Cescon Barrieu, Alexandre Barreto.

A chegada de Marcelo Fonseca eleva para 78 o número total de sócios do Cescon Barrieu. A área Tributária passa a contar com 10 sócios, distribuídos entre os escritórios de Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Recentemente a área foi fortalecida com a chegada de Clarissa Viana e João Paulo Ayres.

EXPERIÊNCIA

Machado Meyer traz novo sócio para a área de Ambiental



Machado Meyer anunciou a chegada de **Guilherme J. S. Leal** como novo sócio das práticas de Ambiental, Mudanças Climáticas e Gerenciamento de Crises. Com mais de 20 anos de experiência em direito ambiental, Guilherme construiu uma trajetória de destaque nos segmentos de energia, petróleo e gás e mineração. Seu ingresso reforça a área Ambiental e a unidade do Rio de Janeiro.

O ingresso de Guilherme na sociedade eleva para 113 o número de sócios do Machado Meyer e fortalece a atuação do escritório em uma agenda ambiental e climática cada vez mais relevante para os negócios. Nos últimos anos, além do direito ambiental, Guilherme tem concentrado sua atuação na integração da agenda climática à governança corporativa e estratégias voltadas à transição para uma economia de baixo carbono.

“A chegada de Guilherme combina dois objetivos estratégicos para o Machado Meyer: fortalecer nossa prática ambiental e ampliar nossa presença em uma região relevante para setores como energia, mineração e petróleo e gás. Sua experiência em direito ambiental, mudanças climáticas e gerenciamento de crises agregam competências importantes para apoiar nossos clientes”, afirma Tito Andrade, sócio administrador do Machado Meyer.

Guilherme possui formação internacional pela University College London (UCL) e pela George Washington University e é colíder do Comitê Temático de Clima do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

LIDERANÇA

Serur nomeia Luiz Fernando Bandeira de Mello para o Conselho Administrativo



Serur elegeu o sócio **Luiz Fernando Bandeira de Mello** para integrar seu Conselho de Administração, órgão máximo de governança da banca. Ele passa a fazer parte do conselho ao lado de Eduardo Serur, Aristóteles Camara, Ian Mac Dowell e Tenylle Queiroga.

Bandeira ingressou no Serur em 2002, mas se afastou do escritório entre 2015 e 2025 para se dedicar exclusivamente ao serviço público. Consultor legislativo de carreira do Senado Federal desde 2004, ocupou posteriormente o cargo de secretário-geral da Mesa do Senado, função que exerceu por sete anos, após ter atuado como diretor-geral, advogado-geral e chefe de gabinete da Presidência do Senado. Entre 2021 e 2025, Bandeira cumpriu dois mandatos como conselheiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), onde exerceu a função de ouvidor nacional de Justiça e foi relator da resolução que estabeleceu regras para o uso de inteligência artificial no Poder Judiciário brasileiro. Anteriormente, também cumpriu dois mandatos no Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

De volta à advocacia privada, Bandeira reassumiu a posição de sócio do Serur e atualmente lidera o escritório de Brasília, de onde presta assessoria a clientes em diferentes regiões do país.

“Poucos advogados brasileiros têm uma compreensão tão profunda do funcionamento interno do Estado brasileiro quanto Bandeira. Seus muitos anos em diferentes posições no setor público, em momentos decisivos da história do país, deram a ele uma perspectiva sobre o sistema de Justiça e as instituições públicas que poucos profissionais tiveram a oportunidade de desenvolver”, afirma Eduardo Serur, CEO do escritório. “É justamente essa perspectiva única que levamos a cada cliente que escolhe o Serur como seu parceiro jurídico”, acrescenta.

Bandeira é doutor em Direito pela Universidade de Salamanca, na Espanha, e mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco. Participou de comissões de especialistas responsáveis pela elaboração de propostas de reforma do Código Eleitoral e da legislação sobre crimes de responsabilidade, além de ter contribuído para a elaboração do novo Código de Processo Civil brasileiro.

“O Serur se aproxima de seu aniversário de 30 anos de atuação na prestação de serviços jurídicos em todo o país, uma trajetória da qual tenho orgulho de fazer parte, apesar do período em que me afastei da advocacia privada. Agora, como membro do Conselho, espero contribuir com minha experiência e perspectiva para apoiar os próximos ciclos de crescimento do escritório. Nos últimos anos, o Serur fortaleceu ainda mais sua posição como um escritório com profundo conhecimento dos negócios de seus clientes e dos principais setores da economia brasileira”, afirma Luiz Fernando Bandeira de Mello.

CRESCIMENTO

TozziniFreire anuncia a chegada de Rubens Granja e Natássia Ueno como novos sócios



TozziniFreire anunciou a chegada de **Rubens Granja** e **Natássia Misae Ueno** como novos sócios da prática de Ciências da Vida e Saúde. Rubens passará a responder como head da área, que vive momento de crescimento no escritório.

Reconhecido por sua atuação perante a ANVISA, ANS e

MAPA, Rubens possui ampla experiência assessorando empresas nacionais e internacionais em questões regulatórias, contratuais, contenciosas e estratégicas envolvendo os setores de saúde humana, animal, biotecnologia, alimentos e agronegócio.

Natássia aporta imenso valor em temas regulatórios e de contencioso administrativo dos órgãos fiscalizadores nas áreas da saúde e do agronegócio, além de licitações e contratos públicos promovidos em todas as esferas governamentais.

Os novos integrantes se juntam a nosso sócio Victor Hugo Avallone, com atuação reconhecida na área, que já vinha registrando crescimento impulsionado pelo aumento da complexidade regulatória, pelos avanços tecnológicos e pela digitalização dos negócios.

Para Fernando Serec, CEO de TozziniFreire, *“Rubens e Natássia são profissionais de destaque em nosso mercado e se juntam a um time forte, que construiu reputação relevante ao longo dos últimos anos, agregando experiência em temas cada vez mais estratégicos para nossos clientes. A chegada deles reflete o nosso compromisso com o crescimento sustentável, direcionando investimentos em áreas estratégicas, ampliando a profundidade técnica da prática e a nossa capacidade de atuar em projetos cada vez mais sofisticados.”*

Rubens Granja é head da prática de Life Sciences de TozziniFreire. Com mais de 20 anos de experiência, atua em assuntos relacionados a produtos e serviços regulados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), assessorando empresas nacionais e estrangeiras dos setores de saúde e ciências da vida em temas na interseção entre regulação e negócios, incluindo acesso a mercado, pesquisa clínica, compras públicas, contratos e operações estratégicas.

Sua atuação abrange direito regulatório, licitações e contratos públicos, responsabilidade civil e direito do consumidor, com foco nos setores de saúde humana, saúde animal e agronegócio. Entre 2015 e 2019,

foi presidente da Comissão de Direito Sanitário da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e atualmente integra o comitê de *Healthcare and Life Sciences Law* da *International Bar Association (IBA)*.

Rubens é bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), especialista em Responsabilidade Civil pela Fundação Getulio Vargas (FGV), mestre em Law, Science and Technology pela Stanford University, mestre em Direito Civil pela USP e doutor em Direito Civil pela mesma instituição.

Natássia Misae Ueno possui sólida atuação em temas regulatórios, contratuais e de contencioso administrativo de competência da ANVISA, ANS, MAPA e demais órgãos fiscalizadores nas áreas da saúde e do agronegócio, assim como em licitações e contratos públicos promovidos em todas as esferas governamentais. Destaca-se pela atuação em casos envolvendo contratações públicas inovadoras. É graduada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, pós-graduada em Direito Administrativo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e mestre em Direito Público pela Fundação Getulio Vargas (FGV-SP).

NOVIDADE

Azevedo Sette anuncia novos sócios em Belo Horizonte



Azevedo Sette anunciou **Lucielly Matos Oliveira** e **Fernando Antônio Silveira Rodrigues Filho**, ambos da área de Contencioso e Arbitragem, para atuarem no escritório de Belo Horizonte.

Lucielly Matos Oliveira tem experiência em contencioso e arbitragem envolvendo questões cíveis, concorrenciais, ambientais, de propriedade intelectual, mineração e imobiliário. Com mais de 15 anos de experiência na representação de clientes em litígios estratégicos, com foco especial

nos setores automotivo, de mineração e TMT, ela se destaca na assessoria em disputas empresariais complexas, em especial questões imobiliárias, incluindo ações de desapropriação, reintegração de posse, usucapião, despejo, cobrança de aluguéis, indenização por danos e negociações judiciais para assegurar a proteção dos direitos de propriedade de proprietários, locatários e investidores.

Desde 2013 no Azevedo Sette, ela recentemente participou de prestigiado programa de intercâmbio no Canadá e é autora de diversos artigos publicados em periódicos acadêmicos e publicações jurídicas.

Fernando Antônio Silveira Rodrigues Filho tem mais de 20 anos de experiência, dos quais 10 anos foram dedicados ao escritório. Fernando tem atuação destacada na assessoria jurídica a empresas em negociações e demandas contenciosas estratégicas, incluindo procedimentos arbitrais nas áreas cível e empresarial, litígios societários, ambientais e de propriedade intelectual. Sua trajetória é marcada pela condução de disputas e assuntos de alta complexidade, com experiência em diversos setores da economia, especialmente energia, construção e engenharia, telecomunicações, saúde, tecnologia e internet, varejo, mercado imobiliário e infraestrutura.

O sócio é graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e possui especialização em Direito Processual Civil pela Universidade de Itaúna (UIT). Antes de ingressar no Azevedo Sette Advogados, atuou como coordenador jurídico da área cível em escritórios especializados em Direito Empresarial e como coordenador jurídico de departamentos de grandes empresas, reunindo experiência nas frentes de advocacia empresarial e gestão jurídica corporativa.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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



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



On the web



Operações bilionárias e novos movimentos no mercado jurídico

Operações de crédito, mercado de capitais, M&A e energia estão entre os destaques recentes da cobertura da *The Latin American Lawyer*. A seleção reúne transações que movimentaram centenas de milhões de reais, como a operação de R\$ 3 bilhões da Eneva, as emissões de R\$ 700 milhões da Engie Brasil e de R\$ 750 milhões do Banco GM, além da venda da divisão de cuidados femininos da Kenvue para a Essity, por US\$ 284 milhões.

A cobertura também acompanha as transformações que vêm impactando o setor de energia no Brasil, do avanço das fontes renováveis e do mercado livre à expansão de sistemas de armazenamento e à crescente demanda de grandes consumidores. Confira esses e outros destaques no site da *The Latin American Lawyer*.

Demarest e Stocche Forbes assessoram operação de R\$ 3 bilhões da Eneva



O **Demarest** assessorou a **Eneva** na estruturação de uma operação de monetização de recebíveis no valor de R\$ 3 bilhões, lastreada em receitas futuras geradas pela Usina Termelétrica Porto de Sergipe I. O **Stocche Forbes** assessorou o Itaú.

Os recursos obtidos com a cessão dos recebíveis serão destinados ao financiamento de projetos prioritários de investimento no setor de gás natural, em linha com a Lei nº 12.431/2011. Os recebíveis foram utilizados como ativos subjacentes de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) enquadrados na mesma legislação.

Segundo os escritórios, a operação inaugura, no Brasil, estruturas desse tipo e estabelece uma alternativa de financiamento baseada na securitização de fluxos de caixa futuros de longo prazo. A transação foi realizada integralmente sob a legislação brasileira e não envolveu elementos internacionais.

Pelo **Demarest**, a equipe foi liderada pelas sócias **Julia Lobo** e **Marina Aidar**, com participação dos associados Livia Correia, Lucas Schiavon e Maria Fernanda Archangelo.

O **Stocche Forbes Advogados** assessorou o administrador e o gestor dos fundos, além do coordenador líder da oferta. A equipe contou com os sócios **Frederico Moura**, **Eduardo Pereira**, **Bernardo Kruel** e **Frederico Accon**, e os associados Gabriel Principe, Laura Carvalho e Pedro Muanis.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais; Securitização; Energia; Gás Natural

OPERAÇÃO:

Monetização de recebíveis lastreados em receitas futuras da Usina Termelétrica Porto de Sergipe I, por meio de FIDCs

FIRMAS:

Demarest; Stocche Forbes Advogados

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Julia Lobo e Marina Aidar (Demarest); Frederico Moura, Eduardo Pereira, Bernardo Kruel e Frederico Accon (Stocche Forbes)

VALOR:

R\$ 3 bilhões

Mattos Filho assessora Kenvue na venda de divisão à Essity



MARCIO SOARES, RENATA ZUCCOLO, GIL MENDES, CLEBER VENDITTI, GUSTAVO SWENSON, GUILHERME WOO, PAULO-BRANCHER

O **Mattos Filho** assessora a **Kenvue** nos aspectos jurídicos brasileiros da venda de sua divisão de cuidados femininos no Brasil para a **Essity AB**, por US\$ 284 milhões. O escritório atuou em parceria com a **Cravath, Swaine & Moore**, responsável por outros aspectos da operação.

O fechamento da transação está condicionado à conclusão de outra operação envolvendo a aquisição da Kenvue pela **Kimberly-Clark**, além da aprovação pelo **Cade** e do cumprimento de outras condições precedentes usuais em transações dessa natureza.

A equipe do Mattos Filho foi liderada pelos sócios **Marcio Soares**, do Rio de Janeiro, e **Renata Zuccolo**, **Gil Mendes**, **Cleber Venditti**, **Gustavo Swenson Caetano**, **Guilherme Woo de Moraes Terra** e **Paulo Brancher**, de São Paulo. Também participaram os associados Maira Schweling Scala e Bruna Gabriele de Sousa Caixeta, ambos de São Paulo, e Mariana Fontoura da Rosa, de Brasília.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Societário; Fusões e Aquisições; Antitruste

OPERAÇÃO:

Venda da divisão de cuidados femininos da Kenvue no Brasil para a Essity AB

FIRMAS:

Mattos Filho; Cravath, Swaine & Moore

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Marcio Soares, Renata Zuccolo, Gil Mendes, Cleber Venditti, Gustavo Swenson Caetano, Guilherme Woo de Moraes Terra e Paulo Brancher (Mattos Filho)

VALOR:

US\$ 284 milhões

Pinheiro Neto assessora Engie Brasil em emissão de debêntures de R\$ 700 milhões



LUIZ FELIPE FLEURY VAZ GUIMARÃES

O **Pinheiro Neto Advogados** atuou como deal counsel na oferta pública da 17ª emissão de debêntures da **Engie Brasil Energia**, operação de R\$ 700 milhões concluída em julho de 2026.

As debêntures foram estruturadas em duas séries, são não conversíveis em ações e não contam com garantia. A oferta foi realizada pelo procedimento de registro automático previsto na Resolução CVM 160, com colocação exclusiva junto a investidores profissionais.

O **Itaú BBA Assessoria Financeira** atuou como coordenador líder da oferta, ao lado do **Banco Santander (Brasil)**, que participou como coordenador da operação.

A equipe do Pinheiro Neto que assessorou a transação foi liderada pelo sócio **Luiz Felipe Fleury Vaz Guimarães**, com participação do counsel **Marcos Saldanha Proença** e dos associados Giovanna Covolo de Freitas e Paulo Machado de Carvalho Filho.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais; Societário

OPERAÇÃO:

Oferta pública da 17ª emissão de debêntures da Engie Brasil Energia

FIRMAS:

Pinheiro Neto Advogados

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Luiz Felipe Fleury Vaz Guimarães; Marcos Saldanha Proença;

VALOR:

R\$ 700 milhões

Machado Meyer e FLH assessoram emissão de R\$ 750 milhões do Banco GM



ALLAN BERCHT



EDUARDO CASTRO

O **Machado Meyer** assessorou o **Banco GM** em sua 15ª emissão de letras financeiras, estruturada nos termos da Resolução CVM 8, no valor total de R\$ 750 milhões. O **FLH** assessorou o **Banco Itaú BBA**, a **ABC Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários** e o **Banco Bradesco BBI**.

O FLH assessorou os coordenadores da operação, com atuação do sócio **Allan Bercht** e da associada **Stephanie Farroco**.

Pelo Machado Meyer, o Banco GM foi assessorado pelo sócio **Eduardo Castro**.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais; Bancário e Financeiro

OPERAÇÃO:

15ª emissão de letras financeiras do Banco GM

FIRMAS:

Machado Meyer; FLH

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Eduardo Castro (Machado Meyer); Allan Bercht (FLH)

VALOR:

R\$ 750 milhões

Expansão do setor de energia traz novos desafios ao Brasil



RAPHAEL GOMES, BRUNO CRISPIM, RODRIGO JUNQUEIRA E PEDRO DANTE

A expansão da geração renovável, a ampliação da abertura do mercado livre e o aumento da demanda de grandes consumidores estão colocando novas pressões sobre a infraestrutura elétrica e o marco regulatório brasileiro.

Os desafios foram discutidos por executivos do setor, representantes de associações e especialistas jurídicos durante o **Lefosse Energy Day 2026**, realizado em São Paulo em 26 de agosto. O evento reuniu representantes de diferentes segmentos do setor elétrico para discutir as transformações que vêm moldando o mercado de energia no país.

Na abertura, o managing partner do **Lefosse, Rodrigo Junqueira**, e o sócio de Energia **Raphael Gomes** destacaram as mudanças estruturais em curso no setor e a importância das discussões regulatórias para o desenvolvimento do mercado.

A expansão da geração renovável tem aumentado a pressão sobre o sistema de transmissão brasileiro, tornando o curtailment — restrições à capacidade dos geradores de injetar energia na rede — uma questão cada vez mais relevante para os agentes do mercado. Um painel moderado pelo sócio de Energia do Lefosse **Bruno Crispim** e pelo sócio de Resolução de Disputas **Diogo Ciuffo** abordou os riscos contratuais e de litígio relacionados aos cortes de geração, além de disputas envolvendo contratos de compra e venda de energia (PPAs) e concessões de transmissão.

Os sistemas de armazenamento de energia por baterias (BESS) também estiveram no centro das discussões, diante de seu potencial para administrar a intermitência das fontes renováveis e ampliar a flexibilidade do sistema elétrico. Moderado pelo sócio de Energia do Lefosse **Pedro Dante**, o painel reuniu representantes do Santander, Itaú BBA, Álava Energia e WEG para discutir os desafios regulatórios e de financiamento relacionados ao desenvolvimento de projetos de armazenamento no Brasil.

Pelo lado da demanda, o crescimento dos data centers e de outros grandes consumidores de eletricidade acrescenta uma nova camada de pressão sobre o sistema. Moderado por Raphael Gomes, o painel reuniu executivos da Ascenty, Voltalia Brasil, Statkraft, Renova Energia e ODATA para discutir modelos de autoprodução, contratos de compra de energia de longo prazo e a infraestrutura necessária para conectar novas cargas de grande porte à rede.

O marco regulatório e a expansão do mercado livre de energia também foram discutidos por representantes da ABEEólica, ABIAPE, ABRAGE, ABRACEEL e ABRATE. Entre os temas abordados estiveram a necessidade de investimentos em infraestrutura de transmissão e os desafios associados a um mercado de energia mais competitivo.

As discussões mostraram um setor em transformação, no qual a transição energética já não se resume à expansão da geração renovável. O avanço de novas fontes e de novos padrões de consumo também exige respostas para os desafios regulatórios, contratuais e de infraestrutura relacionados à integração desses elementos ao sistema elétrico brasileiro.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Energia; Regulatório; Infraestrutura; Contencioso e Arbitragem

OPERAÇÃO:

Lefosse Energy Day 2026

FIRMAS:

Lefosse

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Rodrigo Junqueira; Raphael Gomes; Bruno Crispim; Diogo Ciuffo; Pedro Dante

VALOR:



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

A portrait of Shirley Meschke, a woman with long, dark, wavy hair, looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a dark blazer over a light-colored patterned blouse. The background is a solid blue color. The entire image is framed by a thin green border.

Coragem para construir o que vem pela frente

Shirley Meschke, executiva da Pfizer, fala sobre carreira, coragem, escolhas e o novo papel estratégico do Jurídico corporativo

por amanda medeiros

Vencedora do *The Latin American Lawyer Women Awards 2026* na categoria *In-House Counsel of the Year – Pharma, Healthcare*

& Life Sciences, **Shirley Meschke Mendes**

Franklin de Oliveira construiu uma trajetória marcada por mudanças de área, experiências internacionais e escolhas que, em diferentes momentos, exigiram coragem para sair da zona de conforto. Começou a trabalhar aos 18 anos e passou por empresas como Unilever, Coopers & Lybrand, Arthur Andersen e PwC, além de ter atuado no Trench, Rossi & Watanabe e, no Grupo Itaúsa, participado da expansão internacional da Itaútec Philco.

Em 2006, chegou à Pfizer como gerente do Jurídico. Desde então, ocupou 14 posições, entre funções jurídicas, Compliance, liderança regional, acesso à saúde e estratégia. Hoje, é Diretora Executiva Sênior e Líder Global (ex-US) da Divisão Jurídica, Precificação e Acesso ao Mercado da companhia.

Entre as experiências que considera decisivas estão a atuação como Compliance Officer, a expansão internacional de um produto para doença rara, projetos de acesso à saúde e trabalho pro bono e a liderança da área de Acesso e Preço para a América Latina. Cada uma delas, diz, ampliou sua compreensão sobre o negócio e sobre o próprio papel da liderança. “Se eu tivesse que resumir minha trajetória na Pfizer em uma palavra, seria coragem.”

A relação com o setor de saúde também tem uma dimensão pessoal. Antes da Pfizer, sua única experiência próxima à área havia sido a busca por um tratamento de alto custo para o pai, que, segundo ela, salvou sua vida. “Migrar para o setor da saúde foi a melhor decisão da minha vida”, confirma.

Hoje, Shirley reúne essas experiências em uma função global que envolve precificação, reembolso, políticas públicas e modelos de acesso a medicamentos em diferentes mercados. Na entrevista à *The Latin American Lawyer*, ela conta mais sobre uma trajetória que ajuda a entender também a transformação do próprio Jurídico corporativo: de uma área chamada para responder questões jurídicas a uma função cada vez mais próxima da estratégia e das decisões do negócio.

Ao longo da sua carreira, você teve a oportunidade de atuar em diferentes ambientes e desafios profissionais. Quais aprendizados dessas experiências mais influenciaram sua forma de liderar e tomar decisões hoje?

O aprendizado contínuo é essencial para navegar em ambientes complexos, tanto no Jurídico quanto no negócio, e isso se dá de três formas que considero complementares: fazendo, conectando e estudando. A formação acadêmica constrói a base, mas é a experiência prática no dia a dia que desenvolve agilidade e resiliência. Essa crença vem de longe: já na minha decisão de investir em uma formação internacional, antes mesmo de entrar na Pfizer, eu buscava exatamente essa combinação entre formação sólida e exposição a um ambiente novo e desafiador. Mas, além do aprendizado técnico, alguns aprendizados comportamentais também moldaram muito minha forma de liderar. Aprendi a ter coragem e a não me sentir intimidada em ambientes que, por muito tempo, tiveram poucas mulheres em posições de liderança. Aprendi a aceitar que não vamos agradar a todos e que é preciso ter paciência com dinâmicas difíceis, mantendo a esperança de que os ambientes evoluam. Um aprendizado que considero especialmente valioso é dedicar tempo a estudar tendências e pensar no que vem a seguir. Percebi, ao longo da carreira, que a maioria das pessoas está ocupada resolvendo os problemas do presente e que quem reserva tempo para enxergar o horizonte à frente

«Quando o Jurídico se senta à mesa entendendo o negócio como um todo, deixa de reagir a decisões e passa a construí-las»

se destaca de forma natural. No lado técnico, o LL.M. em Direito Tributário e o mestrado em Direito Comercial me deram ferramentas concretas para atuar em operações de M&A. Já o doutorado em Administração ampliou minha visão sobre estratégia, governança, inovação, finanças e operações, além de ter aberto uma rede de relacionamentos muito mais ampla. Foi essa interseção entre Direito e negócios, entre formação formal, experiência prática e apoio da minha família nos momentos mais difíceis, que mais influenciou minha forma de liderar hoje. Ela me deu confiança para enfrentar desafios, conduzir mudanças e continuar crescendo, e é exatamente essa combinação que tento levar para as decisões que tomo.

Sua atuação envolve uma perspectiva internacional, com diferentes mercados, culturas e ambientes regulatórios. Quais são os principais desafios e oportunidades de liderar uma equipe jurídica em uma organização global?

Hoje, lidero a área global de Pricing & Access para mercados internacionais (ex-US), dando suporte a líderes de Global and International Market Access & Value. Na prática, isso significa trabalhar continuamente com frameworks de precificação, reembolso e políticas públicas para garantir que medicamentos inovadores possam ser financiados de forma sustentável e chegar aos pacientes em diferentes sistemas de saúde. No dia a dia, presto assessoria jurídica sobre precificação, reembolso, sequenciamento de lançamentos, desenvolvimentos regulatórios e modelos inovadores de acesso com pagadores, incluindo temas como MFN (Most Favored Nation, novos modelos de precificação nos EUA, com potencial de influenciar políticas públicas de diversos países) e preparação para pandemias, sempre tentando aproveitar e otimizar aprendizados entre diferentes mercados e trabalhando diretamente com os times jurídicos locais e regionais. Antes desse papel global, liderei o Jurídico do Brasil, da América do Sul e da América Latina. Um dia típico podia incluir um projeto de mercados emergentes pela manhã, uma questão específica do Brasil em seguida, uma conversa com um

Ministério da Saúde à tarde, uma reunião com o time e, depois, um encontro em uma associação da indústria farmacêutica ou câmara de comércio. Nenhum dia era igual ao outro. Foi essa vivência multifacetada que me mostrou, na prática, que existe uma pergunta estratégica única, mas múltiplas realidades legais, políticas e de mercado por trás dela. O grande desafio é justamente esse: não existe uma solução única que sirva para todos os países. É preciso alinhar globalmente, respeitando a legislação, a política e os sistemas de reembolso locais, o que exige tanto visão estratégica quanto muita atenção aos detalhes específicos de cada jurisdição. Minha experiência regional, especialmente na América Latina e no projeto na África do Sul, me ensinou que os desafios de acesso à saúde têm nuances muito específicas em cada geografia, mas também revelam padrões comuns que podem ser aproveitados globalmente. A oportunidade está exatamente aí: usar



SHIRLEY MESCHKE MENDES FRANKLIN DE OLIVEIRA

essa diversidade de contextos como fonte de aprendizado cruzado, em vez de tratá-la apenas como uma complexidade a ser administrada. Equipes que conseguem transitar entre o global e o local, respeitando as particularidades de cada mercado sem perder a visão de conjunto, tendem a entregar um valor muito maior para o negócio. São inúmeros os desafios e as oportunidades nas corporações, e são eles que tornam o trabalho do líder tão especial e importante. À medida que crescemos nas organizações, passamos a entender mais sobre as possibilidades e oportunidades que podem ser oferecidas aos membros das equipes. Os líderes precisam estar atentos, dar foco ao diálogo e ao cuidado, investindo tempo e energia no desenvolvimento das pessoas. Esse é o valor de um líder, que precisa ser mensurado pela corporação para garantir a segurança no ambiente de trabalho e o desenvolvimento e o desempenho esperados pelas pessoas e pelas corporações.

O papel do jurídico corporativo passou por uma transformação importante nos últimos anos. A área deixou de ser vista apenas como suporte para assumir uma participação mais estratégica nas decisões das empresas. Como você enxerga essa evolução?

Vejo essa evolução de forma muito concreta na minha própria trajetória. Passei de papéis mais tradicionais de suporte jurídico para atuar diretamente no desenvolvimento estratégico de negócios, em parcerias, transferências de tecnologia, operações de M&A e negociações de altíssimo impacto, como a da vacina contra a COVID-19. Também liderei projetos de gestão de mudanças, o que exigiu liderança multifuncional, e não apenas conhecimento técnico jurídico. Esses exemplos mostram que o Jurídico deixou há muito tempo de ser apenas quem diz “pode” ou “não pode” para se tornar um parceiro que ajuda a desenhar o caminho possível. Isso só acontece quando o profissional jurídico entende profundamente as prioridades e os direcionadores de decisão do negócio. Quando o Jurídico se senta à mesa entendendo o negócio como um todo, deixa de reagir a decisões e passa a construí-las. Esse é o grande valor que oferecemos.

Na sua visão, o que diferencia hoje um excelente profissional jurídico de um líder jurídico capaz de contribuir efetivamente para os objetivos do negócio?

Um excelente profissional jurídico pode dominar a técnica em certas áreas do Direito. Um líder jurídico vai além: entende os objetivos do negócio, constrói relações de confiança e sabe transformar conhecimento técnico em decisão estratégica. Conecta áreas, assuntos e entendimentos e contribui para a segurança jurídica e a gestão de riscos. Na prática, isso significa estar disposto a atuar mesmo sem dominar, de início, todas as habilidades técnicas, buscar feedback ativamente, cercar-se de mentores e, principalmente, investir no desenvolvimento do próprio time, algo que sempre tratei como prioridade e como propósito do meu trabalho. No fim, uma carreira bem-sucedida não se mede apenas por títulos ou resultados isolados, mas pela soma das experiências vividas, do que se aprendeu, das conexões construídas e, sobretudo, das pessoas que ajudamos a crescer pelo caminho. Um verdadeiro líder jurídico carrega consigo alegria, força e coragem em cada etapa, e é essa combinação que realmente impulsiona a equipe e os objetivos do negócio.

A formação de novas lideranças é um dos grandes desafios das organizações. Considerando sua experiência, quais competências técnicas e comportamentais serão fundamentais para os profissionais jurídicos que desejam ocupar posições de liderança no futuro?

No lado técnico, acredito muito na combinação entre formação jurídica sólida e conhecimento de negócios. Foi essa interseção, no meu caso, reforçada pela especialização em Direito Tributário e Societário, pelo mestrado em Direito Comercial e pelo doutorado em Administração, que me deu ferramentas concretas para atuar em temas como M&A, estratégia, governança e operações. Mas, no lado comportamental, o que realmente faz a diferença é a disposição para se mover entre papéis, aceitar diferentes gestores e enxergar cada nova oportunidade como uma chance de aplicar o que já se

aprendeu e aprender ainda mais. No meu dia a dia, trabalhando com times e colaboradores em diferentes países, percebo que algumas competências se tornam cada vez mais centrais: sensibilidade cultural para transitar entre contextos distintos, comunicação forte e clara, bom senso e julgamento equilibrado nas decisões, resiliência diante de cenários incertos, capacidade de simplificar temas complexos e habilidade de influenciar sem burocratizar ou complicar demais o processo. Recomendo sempre que os profissionais se candidatem a novas posições mesmo sem dominar, de início, todas as competências exigidas, desde que estejam dispostos a buscar feedback e apoio de mentores. Coragem para sair da zona de conforto, curiosidade constante e abertura para aprender continuamente são, para mim, fundamentais. Como líder de pessoas, o mais importante é demonstrar, com suas ações, alinhamento com os valores da empresa, preocupação genuína com cada membro da equipe e compromisso com a verdade, a colaboração e um ambiente transparente, em que as pessoas se sintam felizes em ir trabalhar, respeitadas e valorizadas pelo que são, pelo que representam e pelo valor que agregam à companhia. Acredito que todos nós somos capazes de evoluir se tivermos, além de coragem, disciplina e dedicação, líderes especiais como os que tive o privilégio de ter durante toda a minha carreira. Se os membros de uma equipe não se sentem à vontade para expressar seus pensamentos, ideias e sentimentos, o problema está na liderança, e as companhias podem falhar na identificação dessas situações. Por isso, são tão importantes ações concretas e periódicas da alta liderança para garantir um ambiente seguro, em que as pessoas possam revelar todo o seu potencial.

A relação entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia também mudou nos últimos anos. O que você espera de um escritório para que ele seja considerado um verdadeiro parceiro estratégico do negócio? Espero de um escritório parceiro o mesmo que buscamos desenvolver nas equipes internas: entendimento profundo do negócio, e não apenas da questão jurídica pontual. Um parceiro



SHIRLEY MESCHKE MENDES FRANKLIN DE OLIVEIRA

estratégico se antecipa aos riscos, conecta a análise jurídica aos objetivos comerciais e regulatórios da empresa e traz soluções, não apenas apontamentos de risco.

Em um setor como o farmacêutico, isso significa também acompanhar de perto temas de acesso e ambiente regulatório, centrais e em constante mudança, com agilidade para ajustar a abordagem conforme o cenário evolui. Escritórios que conseguem combinar excelência técnica com colaboração próxima e visão de longo prazo, em vez de uma relação puramente transacional, são os que realmente se tornam extensões estratégicas do time jurídico interno. Os escritórios precisam estar engajados na evolução das políticas públicas e da legislação, e isso deve acontecer independentemente da contratação desse trabalho pelos clientes. Precisam demonstrar compromisso com a sociedade e buscar aprimoramento em áreas emergentes. Flexibilidade e inovação na forma de contratação e execução dos serviços também são fundamentais diante dos desafios e das novas oportunidades.

A tecnologia e a inteligência artificial vêm transformando a rotina das equipes jurídicas. Como você acredita que essas ferramentas irão impactar o trabalho dos profissionais e quais habilidades ganharão ainda mais relevância nesse novo cenário?

Tenho me envolvido diretamente em iniciativas de transformação por inteligência artificial, e minha visão é que essas ferramentas vão liberar os profissionais jurídicos das tarefas mais repetitivas e operacionais, abrindo espaço para que dediquem mais tempo à análise estratégica e à parceria próxima com o negócio.

Com isso, habilidades como pensamento crítico, julgamento de negócio e capacidade de conectar informações de diferentes fontes para orientar decisões complexas ganham ainda mais relevância. A tecnologia processa dados, mas a interpretação estratégica e a tomada de decisão sob incerteza continuam sendo profundamente humanas. O aprendizado contínuo também se torna ainda mais essencial, porque essas ferramentas evoluem rapidamente e exigem que estejamos sempre atualizando

Shirley Meschke ingressou na Pfizer em 2006 como Gerente Jurídica para o Brasil e, desde então, ocupou diversas posições de liderança, incluindo Líder de Compliance, Advogada Global de Produto para Doenças Raras, Diretora Executiva Jurídica para Brasil e Cone Sul, Líder Jurídica para a América Latina e Diretora Executiva Regional de Acesso ao Mercado na América Latina. Em abril de 2023, retornou à área Jurídica Global, ampliando seu escopo para apoiar a função de Acesso Global da Pfizer (ex EUA), e desde fevereiro de 2024 atua como líder jurídica de Preços e Acesso para os mercados internacionais.

Além de suas funções corporativas, Shirley ocupou posições de liderança em importantes organizações jurídicas e da indústria. Foi conselheira do Centro de Mediação e Arbitragem da Amcham por seis anos, liderou o Comitê Jurídico da Amcham por vários anos e contribuiu em diversos comitês em associações representativas da indústria farmacêutica.

Shirley é graduada em Direito pela Universidade Católica de São Paulo, em Administração de Empresas pelo Ashton College no Canadá, pós-graduada em Direito Tributário, Mestre em Direito Comercial e Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). Atuou como professora assistente do curso de pós-graduação em Direito Empresarial por 4 anos. Sua experiência profissional inclui posições no Grupo Itaúsa-Itautec Philco, no Trench, Rossi e Watanabe Advogados, Arthur Andersen Consulting, Price Waterhouse Coopers e Unilever.

nosso conhecimento e nossa forma de trabalhar. Acredito que todos nós estejamos utilizando diariamente ferramentas de inteligência artificial e evoluindo na forma de utilizá-las. Agentes que tenho criado para meus clientes internos usarem possuem inteligência artificial generativa para perguntas, mas ainda não para respostas, dada a complexidade e os riscos associados à interpretação de situações não claramente definidas em contrato ou legislação. De qualquer

forma, estamos evoluindo com segurança em sua utilização. Quanto às habilidades, acredito que algumas delas estão diretamente associadas à experiência acumulada na gestão de temas específicos, alguns generalistas e outros complexos. A experiência no setor e em diversas áreas do Direito me permite usar essas tecnologias com tranquilidade e, como líderes, precisamos transmitir esse conhecimento e essa experiência aos mais novos nas funções e no início da carreira. Essa transmissão de conhecimento certamente acontecerá de forma mais acelerada do que ocorreu comigo, e esse é, e deve ser, o nosso principal compromisso com nossas organizações. Precisamos aprender e ensinar todos os dias, com humanidade, entendendo os limites de cada um e sempre preservando um ambiente seguro, em que as pessoas possam errar e começar novamente. Acredito que a cultura e os valores passam a ter relevância ainda maior neste momento de rápida evolução e de alta expectativa em relação ao desempenho dessas novas tecnologias. Não sei como será no futuro, mas, para mim, agora, a liderança tem um papel que determinará o sucesso ou o fracasso das organizações. Precisamos de líderes humanos, éticos e autênticos, guiados por valores sólidos e por um genuíno compromisso com as pessoas.

Atuando em uma indústria altamente regulada e dinâmica como a farmacêutica, como equilibrar gestão de riscos, segurança jurídica e a necessidade de apoiar inovação e crescimento dos negócios?

Esse equilíbrio está no centro do meu papel atual em Pricing & Access, que lida com precificação, reembolso, planejamento de lançamentos futuros de produtos e modelos inovadores de acesso com pagadores em um ambiente global de incerteza regulatória, econômica e política constante, incluindo temas sensíveis como novos modelos de precificação, novas regras para incorporação de produtos e preparação para eventuais pandemias futuras. A resposta não está em escolher entre segurança jurídica e inovação, mas em construir uma assessoria jurídica que entenda profundamente o negócio a ponto de encontrar caminhos possíveis dentro do

«Um líder jurídico vai além: entende os objetivos do negócio, constrói relações de confiança e sabe transformar conhecimento técnico em decisão estratégica»

apetite de risco da empresa. Minha experiência negociando a vacina contra a COVID-19, em um contexto de altíssima pressão e complexidade, reforçou essa visão: é possível conciliar rigor jurídico e agilidade quando o time jurídico está genuinamente integrado às prioridades estratégicas do negócio, e não posicionado como uma área de aprovação à parte. Isso exige proximidade constante com as áreas de negócio, regulatória e de acesso, e também com os times jurídicos locais, já que cada mercado tem sua própria realidade legal, de incorporação e de reembolso. Exige, ainda, disposição para tomar decisões bem fundamentadas, mesmo diante de zonas cinzentas, que são frequentes nesta indústria. Para mim, esse equilíbrio também carrega um significado pessoal: já vivi, na minha própria família, a dificuldade de conseguir acesso a um tratamento, e isso me lembra todos os dias por que vale a pena buscar soluções, e não apenas identificar riscos.

A diversidade de experiências e perspectivas tem ganhado cada vez mais espaço na formação de equipes e lideranças. Como você enxerga o papel da diversidade na construção de ambientes jurídicos mais inovadores e preparados para os desafios atuais?

Vejo a diversidade de experiências e perspectivas como um dos maiores motores de inovação em

ambientes jurídicos. No secondment que fiz como líder da área de Acesso e Preço da América Latina, por exemplo, precisei montar um time novo em áreas que eu mesma não dominava, com pessoas sem formação jurídica tradicional, e foi exatamente essa mistura de perspectivas que permitiu construir estratégias diferentes das que um time de acesso convencional teria criado. Investir no desenvolvimento das pessoas e em conexões amplas sempre foi uma prioridade para mim, seja por meio de comitês de talento e desenvolvimento, seja em iniciativas de voluntariado e projetos internacionais, como o que fiz na África do Sul e, mais recentemente, no Quênia, ou nas iniciativas globais de pro bono que apoio, levando educação e suporte jurídico a comunidades de refugiados provenientes de regiões com menos recursos. Também penso muito em diversidade de gênero: comecei minha carreira em ambientes onde já havia muitas mulheres em posições de gerência, mas muito poucas em posições de direção, e ver essa realidade mudar ao longo dos anos me motiva ainda mais a investir na formação de novas lideranças femininas. Equipes que reúnem diferentes formações, origens e trajetórias trazem ao Jurídico, e a qualquer área, uma capacidade maior de antecipar problemas, questionar premissas e propor soluções mais criativas, algo essencial para lidar com os desafios cada vez mais complexos que o negócio enfrenta hoje.

Olhando para os próximos anos, quais transformações acredita que terão maior impacto na atuação dos departamentos jurídicos e na relação entre empresas e escritórios de advocacia?

Acredito que a transformação por inteligência artificial continuará redesenhando a forma como os departamentos jurídicos trabalham, tornando a tecnologia parte natural da rotina, e não mais uma novidade. Isso exigirá que tanto os departamentos internos quanto os escritórios parceiros se adaptem com agilidade. Ao mesmo tempo, vejo se aprofundar o movimento de o Jurídico se tornar cada vez mais estratégico: teremos departamentos ainda mais próximos do centro das decisões de negócio, atuando em parcerias, M&A e temas de

acesso e inovação, como venho vivenciando na minha própria trajetória. Diversas atividades que fazíamos há algum tempo já não são mais executadas pelo Jurídico e são realizadas por tecnologias incorporadas aos processos, sob a coordenação das áreas gestoras ou de maior interesse naquela atividade. Outras atividades simplesmente desaparecerão. Isso exigirá dos escritórios de advocacia um salto equivalente: deixar de ser apenas prestadores de serviços jurídicos pontuais para se tornarem verdadeiros parceiros estratégicos, com entendimento profundo do negócio do cliente. As empresas que investirem continuamente no desenvolvimento de seus times, na diversidade de perspectivas e na coragem de experimentar novos caminhos serão as mais bem preparadas para essa nova fase. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

Pfizer é uma companhia biofarmacêutica global fundada em 1849, em Nova York, dedicada à pesquisa, desenvolvimento e produção de medicamentos e vacinas.

A empresa atua em diferentes áreas terapêuticas, incluindo oncologia, vacinas, doenças raras, imunologia e medicina interna, com foco no desenvolvimento de tratamentos e na ampliação do acesso à saúde.

Presente no Brasil desde 1952, a Pfizer mantém sede em São Paulo e uma unidade fabril em Itapevi (SP). A companhia tem como propósito desenvolver grandes avanços que mudam as vidas dos pacientes e define como valores excelência, coragem, equidade e alegria.

A pesquisa científica e a inovação estão no centro de sua atuação, com investimentos no desenvolvimento de novas terapias e tecnologias para responder a necessidades médicas ainda não atendidas. A companhia também trabalha com parceiros externos, instituições de pesquisa e comunidades científicas para acelerar o desenvolvimento e o acesso a soluções de saúde.



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



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



O jurídico na era da incerteza

Em meio a mudanças regulatórias, econômicas e geopolíticas, o jurídico ganha espaço na tomada de decisões e na gestão de riscos

A tomada de decisões empresariais acontece em um cenário marcado por mudanças regulatórias, econômicas e geopolíticas. Para empresas expostas a diferentes fatores externos, acompanhar essas transformações e avaliar seus possíveis impactos passou a fazer parte da rotina.

Nesse contexto, o jurídico amplia sua participação nas discussões de negócio. A área é chamada não apenas para analisar questões já colocadas, mas também para avaliar cenários, identificar riscos e ajudar a construir alternativas.

“Hoje, muitas vezes somos envolvidos antes mesmo de existir uma questão jurídica propriamente dita”, afirma **Isabella Vilhena**, gerente jurídica da LATAM Airlines Brasil. A mudança, segundo ela, está na participação do Jurídico na própria construção das decisões, e não apenas em sua validação final. Quando não existe uma alternativa livre de riscos, cabe à área identificar os pontos relevantes, avaliar sua probabilidade e impacto e apresentar caminhos para mitigá-los.



ISABELLA VILHENA

A percepção também aparece na atuação dos escritórios. Para **Pedro Garcia**, sócio coordenador da área de Mineração do Veirano Advogados, o papel do advogado deixou de ser reativo e puramente formalista para se aproximar do de um business partner nas decisões estratégicas de investimento. Em setores de ciclos longos e elevada exposição regulatória, afirma, cresce a necessidade de previsibilidade e de uma leitura mais ampla de um ambiente que pode mudar ao longo da vida de um projeto.

ANTECIPAR PARA DECIDIR

Na avaliação de Isabella, o novo papel do jurídico está menos relacionado à eliminação dos riscos do que à capacidade de conhecê-los e dimensioná-los para apoiar decisões conscientes. Na LATAM, isso significa discutir cenários, estruturar alternativas e antecipar impactos relacionados a novos projetos, contratos estratégicos e decisões com efeitos operacionais e financeiros relevantes.

“Mais do que responder ‘pode ou não pode’, nosso papel é compreender o contexto, dimensionar os riscos e ajudar a construir caminhos possíveis em um ambiente muito dinâmico”, diz.



PEDRO GARCIA

Na mineração, essa antecipação ganha relevância diante do interesse do capital internacional pelo Brasil, impulsionado pela corrida global por minerais críticos e estratégicos, como lítio, terras raras, níquel e cobre. O movimento, porém, convive com instabilidade regulatória e judicial.

Garcia cita, entre os fatores que chegam à mesa do jurídico, propostas legislativas que podem alterar as regras aplicáveis aos minerais críticos e restrições envolvendo a aquisição e o arrendamento de terras rurais por empresas brasileiras sob controle estrangeiro. Como a atividade minerária ocorre em áreas rurais, afirma, a questão fundiária afeta a atratividade do país e gera insegurança para investidores internacionais.

Nesse contexto, o trabalho jurídico incorpora uma leitura mais ampla do ambiente em que o negócio está inserido. “As empresas esperam que o jurídico consiga traduzir o ambiente político-institucional em matrizes de risco prático e viabilidade financeira”, afirma.

ADMINISTRAR O RISCO SEM PARALISAR O NEGÓCIO

Para Garcia, a resposta à incerteza não está necessariamente em esperar por um cenário mais previsível. Em investimentos de longo prazo, a estratégia passa pela criação de estruturas contratuais, fundiárias e de governança capazes de acomodar diferentes cenários e distribuir seus efeitos.

No setor de recursos naturais, isso pode envolver contratos mais sofisticados e mecanismos de proteção para riscos regulatórios e ambientais, como cláusulas de efeito adverso relevante (MAC Clauses) e contas de garantia (escrow accounts) voltadas a passivos. Garcia também aponta estruturas de earn-out vinculadas ao cumprimento de determinadas etapas, além do uso de arbitragem internacional e de acordos preventivos com órgãos ambientais e Ministério Público para reduzir o risco de paralisações abruptas das operações.

Dentro das empresas, Isabella vê uma lógica semelhante: o risco precisa ser conhecido e

dimensionado para que a decisão possa ser tomada. “Gerir riscos não significa eliminá-los, mas conhecê-los e dimensioná-los para permitir decisões responsáveis”, afirma.

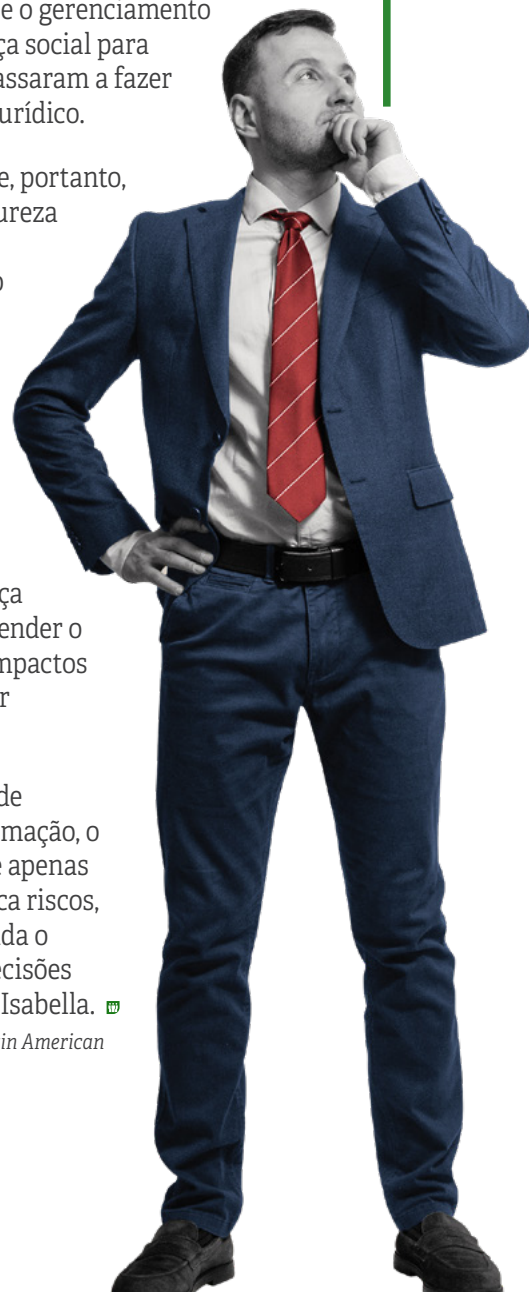
Esse papel também exige competências que vão além do conhecimento técnico. Visão estratégica, capacidade de negociação, pragmatismo e comunicação clara se tornam importantes para quem precisa trabalhar com informações incompletas e transformar temas jurídicos complexos em recomendações objetivas.

Garcia destaca ainda a necessidade de acompanhar novas resoluções da Agência Nacional de Mineração, iniciativas estaduais e federais relacionadas a minerais críticos e aspectos fundiários e socioambientais antes da conclusão de uma transação. Para ele, a integração com a agenda ESG e o gerenciamento da chamada “licença social para operar” também passaram a fazer parte do trabalho jurídico.

A mudança aparece, portanto, não apenas na natureza dos riscos, mas no momento em que o jurídico entra na discussão. Se antes a área era frequentemente acionada para resolver ou validar uma questão já colocada, hoje sua contribuição começa mais cedo: compreender o contexto, avaliar impactos e ajudar a construir alternativas.

“Em um ambiente de constante transformação, o bom Jurídico não é apenas aquele que identifica riscos, mas aquele que ajuda o negócio a tomar decisões melhores”, resume Isabella. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer





FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia

CAMBI DI POLTRONA

TREND DI MERCATO

NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR

ADVISOR FINANZIARI



Seguici anche
sui nostri canali social



Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto



www.financecommunity.it



O que realmente diferencia um escritório?

Excelência técnica já não basta: cultura, confiança e proximidade ajudam a construir diferenciação

Por muito tempo, excelência técnica foi uma das principais credenciais de um escritório de advocacia. Em um mercado mais competitivo, continua indispensável, mas já não explica sozinha por que um cliente escolhe uma banca em vez de outra.

A capacidade de compreender o negócio, antecipar riscos, estar próximo do cliente e construir relações de confiança passou a pesar mais nessa escolha. Por trás desses atributos estão também decisões menos visíveis: cultura, formação de equipes, governança e a maneira como o escritório cresce.

Fernando Meira, sócio-gestor do Pinheiro Neto, considera a excelência técnica um requisito básico. “O que verdadeiramente diferencia hoje é a capacidade de combinar esse rigor com visão de negócio, velocidade de resposta, consistência ao longo do tempo, qualidade das pessoas e cultura”, afirma.

Guilherme Forbes, sócio e membro do Comitê Executivo do Stocche Forbes, vê movimento semelhante. Em um mercado no qual os principais concorrentes já reúnem advogados tecnicamente excelentes, essa qualidade passa a ser o ponto de partida para uma relação mais próxima. “A técnica não é de fato um diferencial, mas sim um ‘baseline’ a partir do qual temos que construir este relacionamento mais próximo”, diz.

MAIS DO QUE RESPONDER, COMPREENDER

O cliente não procura apenas uma resposta para uma questão jurídica específica, mas alguém capaz de compreender o contexto em que ela surgiu e participar da construção da solução.

Na avaliação de **Carlos Fernando Siqueira Castro**, CEO da SiqueiraCastro, essa é uma das principais fronteiras de diferenciação. “O escritório que consegue traduzir Direito em decisão de negócio tem uma vantagem real”, afirma.

Isso exige entender o risco envolvido, seu impacto financeiro, a estratégia da companhia e os limites que o negócio está disposto a assumir. O advogado, diz Siqueira Castro, precisa conhecer

também os desafios e o ambiente competitivo do cliente para atuar como um conselheiro de negócios com formação jurídica.

No Pinheiro Neto, essa proximidade começa antes de uma operação ganhar forma jurídica. Segundo Meira, a banca procura conhecer o negócio, participar de discussões estratégicas e manter interlocução frequente com executivos e departamentos jurídicos. A proposta é estar presente não apenas quando surge um problema, mas também antes da decisão.



FERNANDO MEIRA

Essa relação exige, na visão de Meira, uma combinação de humildade e independência: reconhecer que o cliente conhece seu mercado melhor, mas ter segurança para apontar riscos que talvez outros prefiram não mencionar. “Conversas francas produzem melhores decisões”, resume.

Para Forbes, o relacionamento de longo prazo também é central. Quanto mais o escritório conhece a operação e a cultura de uma empresa, maior sua capacidade de oferecer



GUILHERME FORBES

aconselhamento alinhado às necessidades daquele cliente.

O DIFERENCIAL QUE LEVA TEMPO

Alguns atributos podem ser comunicados rapidamente. Reputação, confiança e credibilidade precisam ser construídas ao longo do tempo.

Para Siqueira Castro, o histórico de acerto é um dos elementos mais difíceis de construir - e também de substituir. Em momentos de decisões críticas, afirma, o cliente quer saber que poderá contar com uma estrutura capaz de responder adequadamente em diferentes cenários. “Isso se constrói ao longo de anos e nenhum concorrente novo consegue construir isso do ‘dia para a noite’”, afirma.

Meira também associa diferenciação à reputação construída de forma consistente. Atributos como tamanho ou reconhecimento em publicações, diz, têm peso menor do que já tiveram na decisão do cliente. Disponibilidade genuína, capacidade de antecipar riscos e confiança na instituição e em seus profissionais ganham espaço.

A IDENTIDADE COMEÇA DENTRO DE CASA

Se a diferenciação precisa ser percebida pelo cliente, parte dela é construída muito antes do contato com ele. Cultura, governança e modelo de crescimento ajudam a determinar se essa proposta se sustenta.

No Pinheiro Neto, Meira relaciona a identidade da banca a escolhas de longo prazo: uma sociedade institucionalizada, governança estruturada, investimento nas pessoas, formação interna e crescimento orgânico. A ideia é fazer com que a instituição prevaleça sobre o indivíduo, preservando estabilidade e previsibilidade.

A independência também é uma escolha estratégica. A banca optou por não realizar fusões ou associações que, na visão de Meira, pudessem comprometer sua autonomia de decisão. Essas escolhas permanecem válidas, afirma, mas precisam acompanhar um mercado mais dinâmico. “A tradição só tem valor se

estiver a serviço do futuro”, diz.

No Stocche Forbes, Forbes também atribui parte da consolidação da banca à consistência de escolhas internas. Uma cultura que privilegia a colaboração e a atuação conjunta para atender os clientes, afirma, contribuiu para o crescimento orgânico e para a retenção de sócios e profissionais.

QUANDO O TAMANHO PRECISA VIRAR INTEGRAÇÃO

A complexidade das demandas corporativas acrescenta outro desafio: fazer com que diferentes especialidades funcionem como uma equipe, e não como núcleos isolados.

Para Siqueira Castro, uma operação empresarial raramente cabe hoje em uma única área jurídica. Uma transação pode envolver questões tributárias, trabalhistas, ambientais, regulatórias, societárias, de propriedade intelectual e contenciosas.

Nesse ambiente, ele aponta como vantagem competitiva a capacidade de fazer o “matching” entre o cliente, o profissional e a situação concreta. Não basta ter especialistas disponíveis; é preciso mobilizar a combinação adequada de experiência e conhecimento para cada demanda. A mudança, segundo Siqueira Castro, foi sobretudo cultural na SiqueiraCastro: substituir um modelo mais fragmentado por uma atuação integrada em torno do negócio do cliente. A tecnologia veio na sequência, com automação e inteligência artificial incorporadas para reduzir tarefas repetitivas e apoiar demandas mais complexas.

DIFERENCIAR-SE SEM PERDER A ESSÊNCIA

Não há uma única fórmula para diferenciação. Os caminhos variam, mas alguns elementos aparecem nas três visões: excelência como ponto de partida, conhecimento do cliente, relações de longo prazo, integração e uma cultura capaz de sustentar essa proposta.

Também existe o desafio de preservar a identidade de uma banca sem transformar

tradição em imobilidade. Para Siqueira Castro, essa capacidade de evolução ganhou ainda mais importância diante das novas tecnologias, da inteligência artificial, das mudanças regulatórias e das expectativas dos clientes.

No fim, diferenciação não é apenas aquilo que uma banca afirma oferecer. É aquilo que o cliente reconhece na prática - e volta a procurar. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



CARLOS FERNANDO SIQUEIRA CASTRO

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

Platinum Partners

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

Gold Partners

A&O SHEARMAN

Accuracy

Arcus
Financial Advisors

bip.

BUSCOZZI
FIDELITY
FIDELITY INVESTMENT

BonelliErede

BPER:

DLA PIPER

EQUITA

GIANNI &
ORIGONI

GPBL

HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

INTESA
SANPAOLO



MEDIOBANCA

ORIGINE

PedersoliGattai

PICTET

Pirola
Pennuto
Zei

Silver Partners

cdp

DeepTree
Intelligence for private markets

FINERRE

GENERALI

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

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 "The State and the Market"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Alternative Finance & Capital Solutions"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable "Financing Energy Storage: Auctions, Venture & Bankability"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"		Milan	FOR INFO

TUESDAY 10 NOVEMBER

09:15 - 13:00	Conference		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	Roundtable "Building to Scale: Platform Investing and the Add-on Playbook"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"		10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO

WEDNESDAY 11 NOVEMBER

09:00 - 13:00	Conference "Credit Day: New Frontiers"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable "Family Holding Companies"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "M&A"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Fin Tonic"		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO

THURSDAY 12 NOVEMBER

09:00 - 13:00	Conference "Private equity"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 18:00	Conference "Alternative Investments & Italy's Economic System"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO



Quando a IA entra na operação, a governança precisa acompanhar

Com a IA incorporada à operação, empresas estruturam políticas, responsabilidades e controles para lidar com os novos riscos da tecnologia

A inteligência artificial deixou de ser apenas um projeto experimental e começou a fazer parte da operação das empresas. Com isso, a discussão também mudou. Já não se trata apenas de escolher uma ferramenta, mas de definir quem pode usá-la, para quais finalidades, com quais dados e sob quais responsabilidades.



TITO ANDRADE

Na prática, porém, a adoção nem sempre vem acompanhada da mesma velocidade na criação de mecanismos de controle. Muitas organizações avançaram no uso de ferramentas de IA enquanto ainda estruturam processos de supervisão, gestão de riscos, definição de responsabilidades e acompanhamento das soluções. Para **Tito Andrade**, CEO do Machado Meyer Advogados, esse descompasso é hoje um dos principais desafios da governança.



TATIANA CAMPELLO

O problema aparece também na rotina. **Tatiana Campello**, sócia do Demarest, observa que muitas empresas ainda convivem com o uso descentralizado de ferramentas, sem inventário das aplicações e sem clareza sobre quais dados estão sendo utilizados ou para quais finalidades. Para ela, um dos riscos mais subestimados não está necessariamente no modelo de IA, mas na falta de estruturas de decisão, controles e responsabilidades.

DO USO ESPONTÂNEO À ESTRUTURA

O estágio de maturidade varia bastante.



LORENA SERRAGLIO

Lorena Serraglio, head de Proteção de Dados & Privacidade, Propriedade Intelectual do KLA, identifica três grupos entre as empresas: as que ainda usam IA sem mecanismos estruturados de controle; as que começaram a criar fóruns e políticas; e as que já têm políticas mais estruturadas, responsáveis definidos e classificação dos sistemas.

A falta de estrutura pode ter consequências que vão além do controle interno. Segundo Serraglio, a preocupação já chegou às relações

com fornecedores e clientes, com o uso de anexos contratuais específicos para estabelecer responsabilidades e regimes de indenização. Ela relata inclusive casos em que a ausência de uma estrutura adequada travou negócios: em uma parceria, os termos proibiam o uso de IA que, pela natureza da operação, era indispensável.

Para sair desse estágio, a recomendação é começar pelo básico. Serraglio defende um programa mínimo com política interna de uso, inventário das ferramentas, treinamento e um fluxo de aprovação proporcional ao risco. Um uso simples não precisa passar pelo mesmo nível de exigência de uma aplicação que envolva dados pessoais, decisões sobre pessoas ou exposição reputacional.

O ponto, diz ela, é evitar que todo uso seja tratado da mesma maneira. “O coração do equilíbrio entre inovação e controle” está justamente em estabelecer critérios conhecidos pelas equipes de negócio.

O JURÍDICO ENTRA ANTES

A governança também muda a posição do jurídico dentro das empresas. Em vez de aparecer apenas no fim do processo, para dizer se uma solução pode ou não ser utilizada, a área passa a participar do desenho das iniciativas.

Para Andrade, as estruturas mais maduras reúnem jurídico, tecnologia, segurança da informação, privacidade, compliance, dados, inovação e áreas de negócio. A participação conjunta deve acompanhar todo o ciclo, da identificação do problema à escolha, implantação, monitoramento e revisão da solução.

Nesse modelo, o jurídico ajuda a transformar exigências legais, regulatórias e contratuais em critérios que possam ser aplicados na operação. Entram nessa discussão proteção de dados, confidencialidade, propriedade intelectual, segurança cibernética, transparência e obrigações relacionadas a fornecedores.

Lorena vai além e define o jurídico como “arquiteto” dos critérios de classificação, dos fluxos de aprovação e dos modelos contratuais.

Para ela, a área precisa participar do desenho do negócio, e não funcionar como um filtro na etapa final.

Tatiana também vê o jurídico como parte de uma estrutura transversal, mas não como o único responsável. A área, afirma, pode atuar como integradora, contribuindo para avaliação de riscos, definição de responsabilidades, políticas, contratos e decisões estratégicas.



FERNANDO STIVAL

Fernando Stival, associado da área de Inteligência Artificial do Veirano Advogados, chama atenção para outro ponto: antes de distribuir responsabilidades entre as áreas, a empresa precisa definir sua estratégia, seus objetivos e sua capacidade de assumir os riscos relacionados à adoção da tecnologia. Depois disso, jurídico, tecnologia, compliance e segurança da informação devem trabalhar de forma articulada, e não como “ilhas”.

RISCO NÃO É IGUAL PARA TODO USO

A lista de riscos também varia conforme a aplicação. Stival destaca que não existe um diagnóstico único para todos os sistemas de IA. As características técnicas, os dados utilizados e a finalidade da ferramenta precisam ser considerados individualmente.

Entre os pontos de atenção estão proteção de dados pessoais, informações confidenciais, propriedade intelectual, troca de informações concorrencialmente sensíveis, segurança cibernética e a distribuição de responsabilidades quando a solução é fornecida ou desenvolvida por terceiros. Em setores regulados, entram ainda as normas específicas de cada atividade e a possibilidade de responsabilização perante reguladores.

Há também uma dimensão societária. Stival aponta discussões relacionadas ao dever de diligência de administradores, conselheiros e órgãos de fiscalização quando a IA é usada como apoio à tomada de decisões ou em projetos estratégicos de automação e adoção da tecnologia.

Por isso, a governança precisa ser capaz de acompanhar mudanças. Stival defende políticas flexíveis, capazes de medir os riscos de cada aplicação e estabelecer medidas proporcionais ao impacto. Para ele, governança não deve significar simplesmente criar novos fluxos e instâncias de aprovação, mas preparar a organização para identificar oportunidades e administrar os riscos continuamente.

A REGRA TAMBÉM PRECISA CHEGAR A QUEM USA

Mesmo uma estrutura bem desenhada pode falhar se não chegar às pessoas que utilizam as ferramentas no dia a dia.

Andrade chama atenção para um aspecto que, segundo ele, ainda recebe menos atenção do que deveria: a capacitação. Para usar IA de forma responsável, os profissionais precisam entender as limitações das ferramentas, proteger informações confidenciais, avaliar criticamente os resultados e saber quando a intervenção humana é necessária.

O Machado Meyer trabalha com soluções de IA desde 2018 e, segundo Andrade, essa experiência reforçou a importância do que ele chama de “fluência em IA”: saber escolher a ferramenta adequada, estruturar os dados, formular instruções, conferir fontes, revisar resultados e manter supervisão humana.

Para ele, uma política também não é suficiente para medir a maturidade de uma estrutura. É preciso acompanhar, entre outros pontos, a qualidade dos resultados, a conclusão dos treinamentos, a aderência às regras, a revisão humana, os incidentes e os benefícios efetivamente gerados pelos casos de uso.

A confiança na tecnologia, diz Andrade, precisa ser calibrada: nem rejeição automática, nem aceitação acrítica.

ANTES DE AUTOMATIZAR, REPENSAR

A discussão sobre maturidade leva a uma questão anterior à própria escolha da ferramenta: o que a empresa quer transformar?



CELINA SALOMÃO

Celina Salomão, advogada e CEO da ForeLegal, observa que o uso pontual de IA já está bastante disseminado nos departamentos jurídicos, mas a adoção estratégica, estruturada e acompanhada por governança ainda é recente. Para ela, as organizações mais maduras começam a tratar IA como projeto e infraestrutura, e não apenas como ferramenta.

Essa visão muda a ordem das decisões. Primeiro vêm estratégia, limites de uso, papéis, responsabilidades e supervisão humana. Depois, a arquitetura que levará essas definições para a operação. Só então entram as ferramentas.

“A tecnologia precisa atender aos critérios definidos pela estratégia e pela arquitetura, e não determinar posteriormente como a governança

será feita”, afirma Celina. Para ela, escolher a ferramenta antes de estruturar a governança significa, na prática, adaptar as regras às limitações da solução já escolhida.

Há ainda um risco menos evidente na busca por eficiência. Segundo Celina, tratar a IA apenas como uma forma de acelerar tarefas existentes pode fazer com que a empresa simplesmente escale processos que já são ineficientes. As organizações mais maduras, afirma, aproveitam a adoção da tecnologia para rever processos, modelos de gestão e a própria forma de trabalhar antes de automatizá-los.

No fim, a questão não é apenas fazer mais rápido o que já era feito. Antes de automatizar, é preciso decidir o que ainda faz sentido fazer - e o que precisa ser transformado primeiro. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer





Íñigo Erláiz, além da marca de € 100 milhões

À medida que entra na reta final de seu mandato, o managing partner do Gómez-Acebo & Pombo enfrenta o desafio de consolidar a posição do escritório no segmento de alta complexidade e adaptar seu modelo a um mercado que começa a ser transformado pela inteligência artificial

por Ilaria Iaquina

2027

será o último ano de **Íñigo Erláiz** à frente do Gómez-Acebo & Pombo (GA_P). O modelo de governança do escritório permite uma única reeleição, e seu mandato atual, após sua nomeação como managing partner em 2022, vai de 2025 a 2027. A proximidade da transição oferece uma oportunidade natural para fazer um balanço, e Erláiz identifica duas fases distintas: um primeiro período dedicado ao fortalecimento da posição do escritório no mercado, seguido por uma segunda etapa voltada à construção de uma estrutura operacional e de gestão mais robusta e escalável, capaz de sustentar um crescimento rentável e sustentável.

Os números dão uma dimensão concreta desse avanço. O GA_P encerrou 2025 com receita global de € 105,9 milhões, sendo € 94 milhões na Espanha, em seu primeiro ano completo após superar a marca de € 100 milhões. O crescimento alcançou todas as áreas de prática e escritórios. Contencioso e trabalhista registraram aumentos de dois dígitos, enquanto as áreas transacionais cresceram mais de 5%, apesar da incerteza geopolítica.

Erláiz, no entanto, evita analisar esses anos sob uma perspectiva pessoal. “Este não é o meu projeto. É um projeto coletivo de todos os sócios, que o consideram seu e o apoiam diariamente com seu compromisso e envolvimento”, afirma ao Iberian Lawyer. “Acredito que, independentemente da liderança individual, isso explica a evolução positiva do escritório ao longo desses anos e nos permite encarar a transição com confiança. Alguém virá depois de mim, mas a energia da sociedade, que é o que nos move, permanecerá, seja quem for que esteja à frente”, acrescenta.

Você já disse que crescimento não é um objetivo em si, mas resultado de posicionamento, rentabilidade e eficiência. O que esse desempenho revela sobre a posição atual do escritório?

Mostra que, mesmo em períodos de volatilidade e incerteza, somos capazes de manter uma trajetória muito positiva e que, portanto, o projeto é extremamente sólido. Também somos um

negócio saudável, porque não dependemos de uma única área de prática nem, consequentemente, de um determinado ciclo econômico. Todas as áreas e escritórios contribuem.

O crescimento também veio acompanhado de uma melhora contínua no nosso posicionamento de mercado, que, por sua vez, reforça esse crescimento e melhora todos os nossos indicadores internos de produtividade e rentabilidade. Em outras palavras, não estamos simplesmente crescendo. Estamos crescendo exatamente da maneira que queremos.

Quais são hoje os verdadeiros indicadores da saúde de um escritório de advocacia? Receita, rentabilidade ou algo que vá além dos números, como satisfação dos clientes ou capacidade de atrair talentos?

Todos são relevantes e estão interligados. No fim das contas, porém, tudo se resume a posicionamento: estar no segmento certo do mercado - no nosso caso, o segmento de alta complexidade - e garantir a satisfação dos clientes que atuam nele. Esse posicionamento impulsiona todo o restante. Ele fornece a base para crescer da maneira correta, melhorar a rentabilidade, manter uma posição financeira extremamente sólida e continuar sendo atrativo para os melhores talentos.

O mercado jurídico está mudando rapidamente. As Big Four estão ganhando espaço como concorrentes dos principais escritórios, não apenas em receita, mas também em operações e por meio de contratações relevantes de profissionais de escritórios tradicionais. Ao mesmo tempo, alguns escritórios internacionais anunciam crescimento exponencial por meio de combinações com firmas americanas, outros modelos estão se abrindo para capital externo e há quem defenda que boutiques especializadas voltarão a ganhar protagonismo. Nesse cenário, onde o GA_P se posiciona naturalmente e qual é sua ambição?

É um mercado extremamente competitivo. O lado positivo de atuar em um mercado competitivo e sofisticado como o nosso é que a pressão é muito alta, porque o nível da concorrência também é elevado. Essa pressão nos obriga a melhorar todos

os dias. Sempre digo que o primeiro passo para definir a estratégia de um escritório é ter clareza sobre onde se quer competir. Depois, é preciso garantir que as decisões de gestão permaneçam coerentes com essa escolha. Escolhemos nos concentrar em assuntos complexos e de alto valor, e nossa ambição é ser o principal escritório ibérico nesse segmento. Não é preciso ser o maior para alcançar esse objetivo, mas é necessário ter uma determinada massa crítica e excelência em todas as áreas de prática, apoiadas por uma proposta de valor capaz de atrair e reter os melhores talentos. Se conseguirmos isso - e, até agora, estamos conseguindo -, estabeleceremos e defenderemos nossa posição no mercado, independentemente do que os outros façam.

O GA_P não é um escritório construído em torno de grandes contratações laterais. O modelo é baseado no crescimento orgânico, e você mesmo passou praticamente toda a sua carreira no escritório, onde ingressou em 1999. Pretendem continuar nesse caminho? Até que ponto um escritório ibérico consegue competir com sucesso sem abandonar esse modelo?

Não abandonamos esse modelo e não vamos abandoná-lo. Mas, embora mantenhamos uma abordagem essencialmente orgânica, também fizemos algumas contratações extremamente relevantes nos últimos anos, sempre buscando a compatibilidade cultural adequada — Rafa Murillo, em Contencioso, e Fernando Soto, em Real Estate, por exemplo, ambos vindos da Freshfields. Esse equilíbrio, administrado de forma cuidadosa, nos ajudou a ficar mais fortes, reforçar nosso posicionamento em determinadas áreas e competir com sucesso nelas, ao mesmo tempo em que preservamos nossa identidade e nossa cultura como uma verdadeira sociedade de advogados. Essa cultura é baseada em coesão e no compromisso dos sócios com um projeto coletivo do qual todos fazem parte — e devem se sentir parte. Isso não vai mudar.

Nos últimos anos, você enfatizou bastante o GA_P como um escritório ibérico, e não simplesmente espanhol. Qual é hoje o papel de Portugal na estratégia do escritório e quais são as sinergias concretas entre Madri e Lisboa?

Portugal já desempenha um papel fundamental e estamos convencidos de que se tornará ainda mais importante no futuro próximo. Nossos clientes enxergam Espanha e Portugal como um único mercado, e isso cria oportunidades e sinergias. Já estamos aproveitando muitas delas, mas ainda há várias outras a explorar e desenvolver. Uma parte importante do nosso plano imediato está justamente concentrada nisso: consolidar e fortalecer nosso projeto ibérico como mais um passo para nos tornarmos o principal escritório ibérico que pretendemos ser.

Londres, Nova York e a atuação relacionada à América Latina são outros pilares da estratégia. Sem um escritório próprio na América Latina, como o GA_P pretende se posicionar entre a Península Ibérica, os Estados Unidos e os mercados latino-americanos?

Queremos ter uma presença relevante no mercado jurídico internacional para preservar e sustentar ao longo do tempo o posicionamento que buscamos como escritório, tanto em termos de clientes quanto de assuntos. Nossa presença ibérica, a expansão em Londres, nossos relacionamentos com escritórios independentes de referência em Nova York e nossa posição na América Latina são importantes motores dessa estratégia. Nossos relacionamentos próximos com os principais escritórios da região completam uma proposta diferenciada que continuamos fortalecendo.

Em 2026, o escritório pretende acelerar a adoção de inteligência artificial em todos os seus processos. Em que estágio o GA_P está e o que essa estratégia significa na prática?

Reconhecemos a necessidade de acelerar a adoção e estamos trabalhando nisso. Ficar para trás pode significar ser excluído do mercado como um todo, e isso vale para todos os segmentos, inclusive o nosso. A IA já é utilizada em toda a organização. Agora chegamos à etapa de tornar esse uso mais sofisticado e orientado por julgamento profissional, além de incorporá-lo institucionalmente. Estamos, portanto, implementando o que, na realidade, é um plano para transformar nossos processos internos e a forma como nossas áreas de prática trabalham por

meio da IA. O plano está estruturado em quatro pilares.

Quais são eles?

Primeiro, garantir que tenhamos a melhor arquitetura de dados possível e as ferramentas adequadas em cada etapa — isso inclui nossa parceria estratégica com a Microsoft, nossa aliança com a Harvey e outros acordos com provedores de tecnologia. Segundo, treinamento intensivo. Terceiro, uma metodologia de trabalho estruturada para identificar e implementar casos de uso avançado tanto nas áreas jurídicas quanto nas funções de gestão. Por fim, o suporte da nossa plataforma interna Fill the GA_P, que lida com fluxos de trabalho recorrentes ou passíveis de padronização e também funciona como uma incubadora de projetos de tecnologia voltados a simplificá-los e automatizá-los.

Que impacto vocês já estão observando com o uso da inteligência artificial? Ela está mudando a forma como o trabalho é precificado ou como as equipes são organizadas?

Quando utilizada adequadamente, a IA já está proporcionando maior eficiência, aumento de produtividade, otimização de processos, fluxos de trabalho mais automatizados e ágeis e, desde que submetida aos controles adequados, um serviço de maior qualidade. No curto e médio prazo, ela também afetará, sem dúvida, o perfil dos advogados, os serviços demandados pelos clientes, a forma como colaboramos com eles, a precificação desses serviços, as estruturas hierárquicas de talentos dos escritórios e os modelos de carreira.

Seu impacto será extremamente amplo, e precisamos nos preparar agora. Já estamos fazendo isso ao redefinir os perfis dos advogados que contratamos, atualizar nossa estrutura de competências e nossos programas de treinamento, identificar e gerenciar os trabalhos mais expostos ao impacto da IA, investir em conhecimento especializado e diferenciado, atribuir maior peso à geração de valor em nossas propostas e revisar nossas estruturas de incentivos e metas, entre outras medidas. A IA também coloca em xeque o modelo baseado em horas faturáveis e exige que repensemos tanto a

precificação quanto a estrutura das equipes. A mudança será profunda, necessária e rápida, mas estaremos devidamente preparados para ela.

Alguns escritórios reconheceram que estão contratando menos advogados juniores, enquanto outros afirmam que a IA ainda não alterou suas políticas de contratação. Qual é a posição do GA_P?

Por enquanto, não decidimos contratar menos advogados juniores. Continuamos contratando aproximadamente o mesmo número de profissionais de antes. A ideia de que advogados mais seniores podem usar a IA para fazer o trabalho que antes era realizado por profissionais juniores me parece uma visão de curto prazo e um erro no médio e longo prazo. A IA precisa ser utilizada com julgamento, e precisamos de associados que desenvolvam esse julgamento. Portanto, devemos continuar contratando e formando profissionais mais jovens, inclusive para garantir a sucessão geracional quando os advogados mais experientes se aposentarem.

Alguns general counsel argumentam que os escritórios de advocacia estão subestimando o impacto da IA, porque ela pode fortalecer ainda mais as capacidades das equipes jurídicas internas e reduzir parte da necessidade de advogados externos. A relação direta entre empresas e provedores de legal tech também está se tornando mais próxima, com menor participação dos escritórios. Você concorda com essa avaliação?

Concordo. É justamente por isso que não estamos subestimando o impacto da IA. Ela ajudará as equipes jurídicas internas a se tornarem mais eficientes e a absorver camadas adicionais de trabalho. Mas não vemos isso como uma ameaça; vemos como uma oportunidade. A IA certamente exigirá que reconsideremos como trabalhamos, como colaboramos com os clientes e como geramos valor para eles. Teremos de nos concentrar nos assuntos mais complexos, que exigem experiência, julgamento e conhecimento especializado diferenciado. Mas nossa proposta já está estruturada justamente em torn

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

OS TRÊS PRINCIPAIS NEGÓCIOS DO ESCRITÓRIO NO ÚLTIMO ANO

INDRA E EDGE: PARCERIA NA ÁREA DE DEFESA

Gómez-Acebo & Pombo assessorou a Indra em sua parceria com a EDGE para estabelecer uma nova empresa sediada na Espanha, especializada em sistemas avançados de defesa. A operação fortalece a estratégia de crescimento da Indra em um dos setores que mais atraem investimentos e atividade corporativa na Europa.

Equipe: Guillermo Guerra, Jorge Martín, Nicolás Zúñiga, Laura Roda e Gonzalo Báscones, Societário; Juan Ignacio Romero e Teresa Sagardoy, Direito Público; Andrew Ward e Victoria Rivas, Concorrencial.

Data: janeiro de 2026.

CELSA: REFINANCIAMENTO DE € 2,2 BILHÕES

O escritório assessorou a Celsa no refinanciamento de € 2,2 bilhões em dívida. A operação envolveu diversos instrumentos de financiamento e foi um dos mandatos mais relevantes do último ano no mercado espanhol de dívida e situações especiais.

Equipe: Ferran Foix, Mónica Contreras, Irene Medina, Carmelo Morales e Victoria González, Bancário e Financeiro; Víctor Villaverde, Societário.

Data: dezembro de 2025.

FACTORIAL: RODADA SÉRIE D DE € 128,8 MILHÕES

A GA_P assessorou a Factorial em uma rodada de investimento Série D de € 128,8 milhões, liderada pela General Catalyst. A operação permitirá à empresa espanhola de tecnologia dar continuidade à sua expansão internacional e acelerar o desenvolvimento de produtos e serviços baseados em inteligência artificial.

Equipe: Álex Pujol e Beatriz Riverola, Societário; Luis Cuesta, Tributário.

Data: junho de 2026.



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



A próxima fronteira da Pérez-Llorca: Abu Dhabi

Gonçalo Capela Godinho explica a estratégia por trás da expansão da Pérez-Llorca no Oriente Médio, o legado deixado em Lisboa e as ambições de crescimento global da firma

por glória paiva

A entrada da Pérez-Llorca em Abu Dhabi reflete uma estratégia focada em estar mais próxima das principais fontes de capital e dos fluxos de investimento globais. A firma espanhola entrou no mercado dos Emirados Árabes Unidos em junho passado, abrindo um hub criado para conectar investidores do Golfo com oportunidades na Europa e na América Latina ([clique para ler](#)). Liderado por **Gonçalo Capela Godinho**, ex managing partner da firma em Lisboa, o novo escritório faz parte da ambição mais ampla da Pérez-Llorca de construir uma plataforma jurídica ibero-americana integrada.

O escritório de Abu Dhabi amplia a rede internacional da Pérez-Llorca, trabalhando em conjunto com as equipes da Espanha, Portugal, México, Colômbia e Peru, além de profissionais em Londres, Nova York, Bruxelas e Singapura. A abertura também acontece após um período de crescimento em Portugal, onde o escritório de

Lisboa, inaugurado em 2024, aumentou as receitas em cerca de 20,9% entre 2024 e 2025, atingindo aproximadamente €10 milhões, segundo estimativas da Iberian Lawyer ([clique para ler](#)). Após a mudança de Godinho para os Emirados Árabes Unidos, o escritório de Lisboa passou a ser liderado por **Carlos Vaz de Almeida**, com o apoio de dois co-chairs, **Inês Arruda** e **Adolfo Mesquita Nunes**.

Gonçalo Capela Godinho falou à *Iberian Lawyer* sobre as expectativas para o novo projeto em Abu Dhabi, a lógica estratégica por trás da expansão e o seu legado em Lisboa.

O que distingue a aposta da Pérez-Llorca no Médio Oriente dos demais escritórios estrangeiros que atuam na região?

Abu Dhabi é um dos principais centros de decisão financeira, inovação e transição energética e digital do mundo. É onde estão concentrados

PÉREZ-LLORCA NA AMÉRICA LATINA

A expansão internacional da Pérez-Llorca entrou recentemente numa nova fase com a abertura do seu escritório no Peru, após a integração com a Miranda & Amado. Depois das operações no México e na Colômbia, a entrada no mercado peruano completa a presença da firma na América Latina ([clique para ler](#)).

Com a integração, anunciada em maio de 2026, a Pérez-Llorca passará a contar com cerca de 1.300 profissionais em escritórios em Barcelona, Bogotá, Bruxelas, Cidade do México, Lima, Lisboa, Londres, Madri, Medellín, Monterrey, Nova York e Singapura, além de Abu Dhabi. Os sócios peruanos integrarão os órgãos de governação da Pérez-Llorca e assumirão posições de liderança em áreas estratégicas da prática internacional, enquanto a gestão local no Peru ficará a cargo de um Comité Executivo formado por sócios locais. Durante um período de transição, a firma atuará no mercado peruano sob a marca Pérez-Llorca, Miranda & Amado, antes de adotar a marca Pérez-Llorca Perú.

Segundo o sócio **Gonçalo Capela Godinho**, o crescimento internacional do escritório tem sido desenvolvido através de “integrações plenas, tanto jurídicas como económicas”, com firmas que partilham a mesma cultura, padrões de excelência e visão da profissão jurídica. A integração no Peru, segundo a Pérez-Llorca, tem como objetivo posicioná-la como uma plataforma a partir da qual poderá apoiar clientes internacionais nas suas operações estratégicas, conectando Europa, Ásia, Oriente Médio e América Latina.

A chamada plataforma ibero-americana, destaca Godinho, tem como objetivo “apoiar fundos soberanos, investidores institucionais, instituições financeiras, grandes empresas e firmas de advocacia internacionais”. A estratégia da firma inclui o reforço da sua atuação em áreas como operações corporativas, financiamentos, contencioso internacional e arbitragem, além de questões regulatórias complexas. O objetivo, segundo o advogado, é prestar assessoria com “padrões de serviço consistentes” em todas as jurisdições onde atua.

muitos dos agentes de mercado com impacto direto nos fluxos globais de capital. Somos o primeiro escritório ibero americano com presença física em Abu Dhabi e optamos por um modelo que não pretende praticar direito local nem oferecer serviços de common law, mas sim reforçar a nossa proximidade ao capital e aos decisores, bem como expertise das jurisdições onde oferecemos assessoria jurídica local – Península Ibérica e América Latina. Essa decisão está alinhada com a nossa vontade de acompanhar os clientes a partir dos grandes centros de capital do mundo, apoiados numa plataforma jurídica integrada onde os clientes encontram os mesmos valores, os mesmos padrões e a mesma forma de trabalhar, independentemente da geografia.

Que objetivos justificam a abertura do escritório de Abu Dhabi neste momento?

Esta decisão é um passo natural dentro da estratégia de internacionalização de longo prazo da Pérez-Llorca. Há anos acompanhamos de perto os investidores do Golfo e somos testemunhas do peso decisivo que têm assumido em setores estratégicos na Europa e na América Latina. Por isso, faz todo o sentido estarmos agora onde as grandes decisões acontecem. Durante muito tempo, este mercado se baseou, sobretudo, num modelo *outbound* – com capital da região procurando ativos no exterior. Hoje, assistimos a uma maturidade diferente: o fluxo continua, mas agora coexiste com investimento *inbound* e investimentos através de estruturas corporativas e financeiras altamente sofisticadas. Estar presente em Abu Dhabi nos permite assessorar todas as fases desses projetos e participar em operações de elevada complexidade entre o Golfo e a região ibero-americana.

Como está estruturado o escritório de Abu Dhabi no momento do lançamento?

O escritório será liderado por um sócio sênior, trabalhando em conjunto com três ou quatro associados das diferentes jurisdições onde atuamos, todos eles já integrados na Pérez-Llorca. A equipe crescerá de forma orgânica, de acordo com a procura dos clientes. A longo prazo, isto poderá significar um time de cerca de



GONÇALO CAPELA GODINHO

oito advogados. Tudo será feito em articulação permanente com as equipes da Pérez-Llorca em Espanha, Portugal, México, Colômbia e Peru, assim como com outros profissionais dos escritórios de Londres, Nova York, Bruxelas e Singapura. Para as áreas de prática o foco recai em M&A, private equity, energia, infraestrutura, tecnologia e imobiliário, onde o capital local é particularmente ativo em projetos de longo prazo.

Que setores de atividade estão hoje no radar prioritário a partir de Abu Dhabi?

Há uma coincidência entre os setores onde a Pérez Llorca tem maior experiência e aqueles onde vemos mais atividade por parte dos investidores do Golfo. Energia – com destaque para renováveis e novos vetores da transição energética –, infraestruturas de grande escala, tecnologia e ativos imobiliários são prioridades evidentes. Em tecnologia e inteligência artificial, os Emirados definiram o objetivo de se posicionarem como uma potência global, apoiados por parcerias estratégicas e fundos

dedicados. Isso vai gerar trabalho jurídico sofisticado durante muitos anos. É precisamente em estruturas societárias complexas, fluxos de capital transfronteiriços, regimes regulatórios muito diferentes entre si, que podemos acrescentar valor real.

Até que ponto a volatilidade geopolítica local e global influencia o trabalho jurídico no Oriente Médio?

A volatilidade geopolítica faz parte da realidade de qualquer mercado internacional. O que nos leva a Abu Dhabi não é o interesse por um momento específico, mas sim uma leitura estrutural dos fundamentos da região. O trabalho que antecipamos está mais ligado a investimentos de longo prazo em ativos reais do que a movimentos conjunturais. Mesmo nos momentos de maior tensão, as economias do Golfo têm conseguido ajustar a sua estratégia de financiamento para proteger planos de investimento e manter reservas de liquidez. Esse não é o comportamento de economias frágeis; é o de economias que planejam a longo prazo.



EM PÉ, ATRÁS: JORGE MONDRAGÓN, FAUSTO ROMERO-MIURA, ICIAR DE LORENZO, LUIS MIRANDA, IVÁN DELGADO, MAURICIO RAFFO, INÉS ARRUDA
SENTADOS: JOSÉ DANIEL AMADO, NATHALIE PAREDES, PEDRO PÉREZ-LLORCA, CLAUDIA LUCENA.

O que garante que os fundamentos socioeconómicos do Golfo permanecem sólidos apesar da instabilidade cíclica?

O que vemos no Golfo é uma combinação difícil de replicar: escala de capital institucional, agendas claras de diversificação económica e infraestruturas jurídicas e regulatórias com padrões internacionais. Em Abu Dhabi, a parte não petrolífera da economia já representa mais de metade do PIB e cresce em setores como energia limpa, água, infraestruturas e tecnologia. A diversificação está presente em projetos concretos e na forma como o capital se posiciona. Os fundos soberanos da região são hoje atores centrais em setores estratégicos e isso não é um fenómeno de curto prazo. Para uma sociedade como a Pérez Llorca, estar em Abu Dhabi é estar perto de um dos lugares onde se desenham operações que vão marcar as economias europeia e latino americana nos próximos anos.

Olhando para trás, qual o balanço dos seus anos à frente da Pérez-Llorca em Portugal?

O balanço é muito positivo. Começamos em Lisboa num projeto *greenfield*, num mercado maduro e competitivo, e hoje o nosso escritório é uma realidade consolidada na advocacia de negócios, com mais de 60 profissionais. Estamos presentes nas principais operações de M&A, energia, infraestruturas e contencioso e, ao mesmo tempo, construímos uma cultura interna muito alinhada com a sociedade internacionalmente. Do ponto de vista da gestão, temos agora um escritório robusto, com autonomia operacional, equipes fortes e a visão necessária para levar o projeto português à sua próxima fase. Além disso, Lisboa tornou-se um espaço natural para melhor talento do mercado: criar um projeto capaz de atrair e reter profissionais de primeira linha é, talvez, o maior indicador de sucesso.

Que desafios e oportunidades podemos esperar para a Pérez-Llorca em Portugal?

O desafio neste momento está na gestão da nossa atividade na atual fase de consolidação e expansão: continuar a atrair e reter talento de topo, manter a ambição de estar nos assuntos

mais relevantes do mercado e preservar o alinhamento com a estratégia internacional. As oportunidades claras incluem aprofundar a ligação direta com o novo hub de Abu Dhabi e reforçar o posicionamento de Lisboa como uma porta de entrada natural para o investimento estruturado na África Lusófona. Tudo isto em rede com os nossos outros escritórios.

O que representa, a nível pessoal, liderar este novo capítulo no Oriente Médio?

Representa, em primeiro lugar, um enorme voto de confiança dos meus sócios. Gosto de projetos novos, em geografias diferentes e de assumir a responsabilidade. Para mim, esta é a continuação natural de uma carreira que sempre foi muito internacional. Abu Dhabi é poder, de certa forma, aplicar as melhores práticas que fazem parte da cultura da nossa sociedade num contexto cultural e social diferente. É um mandato exigente. Mas é também o tipo de mandato em que acredito: aquele que se mede pela qualidade e profundidade do que se constrói. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



4th EDITION

WOMEN AWARDS

18 March 2027

Mexico City

Program

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

Follow us on



#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

WOMEN AWARDS Brazil

13 May 2027
São Paulo

Program

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

Follow us on



#TheLatamAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

DRESS CODE: BUSINESS ATTIRE

The Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards 2026

5th Edition

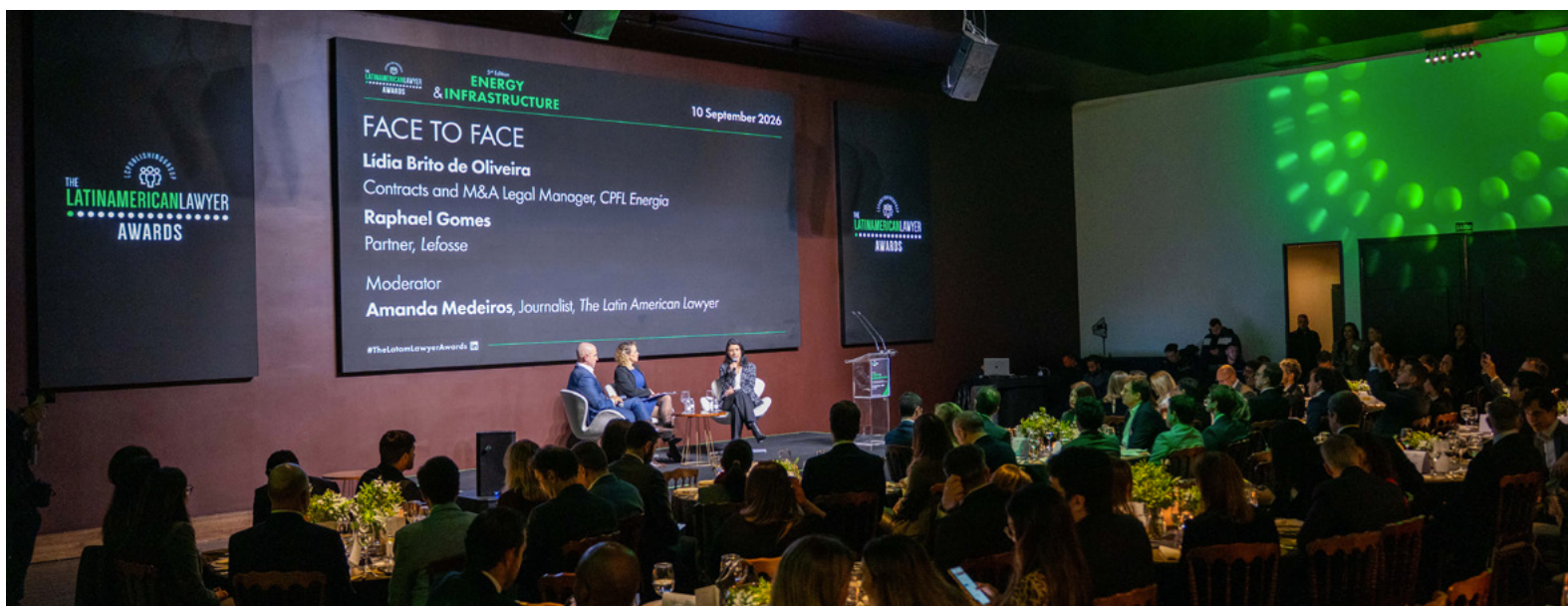
ENERGY & INFRASTRUCTURE

10 September 2026

#TheLatamLawyerAwards 

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS





IN-HOUSE PRACTICE CATEGORIES

Categoría	Vencedor
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY	CPFL Energia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY	Ana Claudia Rebello - Enel Group
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Braskem
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES	Alice Azevedo - Recurrent Energy
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS	Shell
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS	Marcela Villavicencio - repsol
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR UTILITIES	AXIA Energia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UTILITIES	Fernanda Rocha C. Pogliese - Grupo Energisa
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR MINING	Anglo American
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR MINING	Magaly Bardales Rojas - Nexa Resources
BEST PRACTICE ENERGY PROJECT FINANCE	Eduardo Morandé - Crédit Agricole CIB

PRIVATE PRACTICE CATEGORIES

Categoria	Vencedor
MARKET LEADER	Ulhoa Canto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR	Pinheiro Neto Advogados
LAWYER OF THE YEAR	Raphael Gomes - Lefosse
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY	Veirano Advogados
LAWYER OF THE YEAR ENERGY	Fabiano Brito - Mattos Filho
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Machado Meyer
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Juan Carlos Andrade Santamaria - LEC Abogados
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Rafael Briz - Mayora & Mayora
LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY	José Roberto Oliva Júnior - Pinheiro Neto Advogados
LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE	Sergio Amiel - Garrigues
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Alexandre Sion - Sion Advogados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Gustavo Borges de Melo - Menndel & Melo Advocacia
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Hugo Garcia Larriva - CorralRosales
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY	SAENERGÍA
LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES	Lefosse
LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES	Isabel Lustosa - Ulhoa Canto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	LEC Abogados
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Alexandre Chequer - Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAW FIRM OF THE YEAR MINING	Veirano Advogados
LAWYER OF THE YEAR MINING	Miyanou Dufour von Gordon – RODRIGO
LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES	Machado Meyer
LAWYER OF THE YEAR UTILITIES	Bruno Werneck - Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	EY

MARKET LEADER

ULHÔA CANTO ADVOGADOS



ENRICO CESARI COSTA, ISABEL LUSTOSA, FELIPE NAPOLITANO MAROTTA

LAW FIRM OF THE YEAR

LEFOSSE

MATTOS FILHO

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS IN
ASSOCIATION WITH MAYER BROWN

ULHÔA CANTO ADVOGADOS



MARIA LUIZA AIRES CABRAL DIAS, PEDRO FONTES DE PAULA,
ANDRÉ SOARES DE FREITAS BUENO, JOSÉ ROBERTO OLIVA JUNIOR, AND FERNANDO BAMMANN

LAWYER OF THE YEAR

LÍVIA AMORIM
Veirano Advogados

RAPHAEL GOMES *Lefosse*

GIOVANI LOSS
Mattos Filho

ISABEL LUSTOSA
Ulhoa Canto Advogados

JOSÉ ROBERTO OLIVA JUNIOR
Pinheiro Neto Advogados





LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

07-10

JUNE 2027

MILAN 11th EDITION

WESTIN PALACE MILAN

Piazza della Repubblica 20 • Milan

**THE GLOBAL EVENT
FOR THE LEGAL BUSINESS
COMMUNITY**

www.legalcommunityweek.com



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



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.**

LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY

LEFOSSE

MACHADO MEYER

MATTOS FILHO

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

VEIRANO ADVOGADOS



FABIO PEREIRA, MARIA CHRISTINA MOTTA GUEORGUIEV, HELOISA DO AMARAL, FABIO DI LALLO, ALI EL HAGE FILHO, AND MARCOS LUDWIG.

LAWYER OF THE YEAR ENERGY

LÍVIA AMORIM
Veirano Advogados

FABIANO BRITO
Mattos Filho

ALEXANDRE CHEQUER
Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown

RAPHAEL GOMES
Lefosse

JOSÉ ROBERTO OLIVA JÚNIOR
Pinheiro Neto Advogados



LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

LEC ABOGADOS

MACHADO MEYER

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

REBAZA ALCÁZAR & DE LAS CASAS

TOBAR ZVS



ANA KARINA DE SOUZA, DANIEL SYFMAN

LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY

SERGIO AMIEL
Garrigues

GIOVANI LOSS
Mattos Filho

JOSE ROBERTO MARTINS
Trench Rossi Watanabe

LEONARDO MIRANDA
TozziniFreire Advogados

**JOSÉ ROBERTO OLIVA
JÚNIOR**
Pinheiro Neto Advogados



LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

RAFAEL BRIZ
Mayora & Mayora

SOLANGE CUNHA
Silveiro Advogados

FRANCO LAMMOGLIA ORDIALES
Lammoglia Abogados

LUIS FERNANDO MACÍAS GÓMEZ
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

ALEXANDRE SION
Sion Advogados



LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

ADRIANA ASTUTO
Bichara Advogados

MARÍA INÉS CORRÁ
Bomchil

FLAVIA CRISTOFARO
BSBC - Bessone, Simões Barbosa, Cristofaro Advogados

HUGO GARCÍA LARRIVA
CorralRosales

MARIO REGGIARDO
Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

DENTONS CARDENAS & CARDENAS

MARTÍNEZ QUINTERO MENDOZA

GONZÁLEZ LAGUADO & DE LA ROSA

SAENERGÍA

SILVEIRO ADVOGADOS

TOLEDO MARCHETTI ADVOGADOS



LUIS JOSÉ FUENTES VELARDE, NATALIA RODRÍGUEZ ROJAS

LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

LCFC+ ADVOGADOS - LOBÃO COSENZA

FIGUEIREDO CAVALCANTE ADVOGADOS

LEFOSSE

MATTOS FILHO

SAENERGÍA

ULHÔA CANTO ADVOGADOS



PEDRO DANTE, BRENO SARPI, RAPHAEL GOMES, PAOLA PUGLIESE, LIGIA PADOVANI, BRUNO CRISPIM

LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES

SOFIA BARBOSA
Mattos Filho

PEDRO DANTE
Lefosse

LUIS FUENTES
SAENERGÍA

TIAGO LOBÃO CARDOSO COSENZA
LCFC+ Advogados - Lobão Cosenza Figueiredo Cavalcante Advogados

ISABEL LUSTOSA
Ulhôa Canto Advogados



LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

LÍVIA AMORIM
Veirano Advogados

JUAN CARLOS ANDRADE SANTAMARIA
LEC Abogados

ALEXANDRE CHEQUER
*Tauil & Chequer Advogados in association with
Mayer Brown*

DANIEL SZYFMAN
Machado Meyer

PAULO VALOIS PIRES
Campos Mello Advogados



LAW FIRM OF THE YEAR MINING

CESCON BARRIEU

CORRALROSALES

RODRIGO

SION AVOGADOS

VEIRANO AVOGADOS



LAWYER OF THE YEAR MINING

**MIYANOU DUFUR VON
GORDON**
RODRIGO

WILLIAM FREIRE
Demarest Advogados

PEDRO GARCIA
Veirano Advogados

MARCELO MENDO
Cescon Barrieu

CARLOS TORRES
CorralRosales



LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES

BAKER MCKENZIE

DENTONS CARDENAS & CARDENAS

MACHADO MEYER

MADRONA ADVOGADOS

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS IN

ASSOCIATION WITH MAYER BROWN



ANA KARINA DE SOUZA, DANIEL SYFMAN

LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

JOSÉ VIRGÍLIO LOPES ENEI
Machado Meyer

ALEJANDRO C. MESA-NEIRA
Baker McKenzie

BARBARA MONDUZZI
Madrona Advogados

BRUNO WERNECK
*Tauil & Chequer Advogados in association with
Mayer Brown*

XIMENA ZULETA
Dentons Cardenas & Cardenas



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

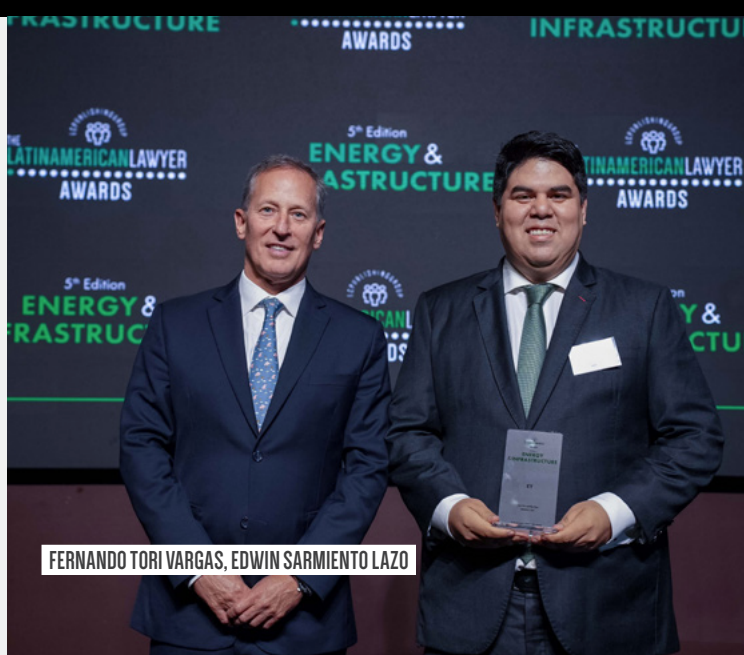
BICHARA ADVOGADOS

EY

LAVEZ COUTINHO

SOUTO CORREA ADVOGADOS

TORRES, PLAZ & ARAUJO



FERNANDO TORI VARGAS, EDWIN SARMIENTO LAZO

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

AUREN ENERGIA

AXIA ENERGIA

CPFL ENERGIA

ENEL GROUP

RAÍZEN



RODRIGO FERREIRA, LIDIA BRITO DE OLIVEIRA, GRAZIELA MACHADO, LUIZ FELIPE VARGAS

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ACCIONA

AENA BRASIL

BRASKEM

COX

GRUPO EQUATORIAL



CRISTIANE SILVESTRE, TIAGO TEBECHERANIZ

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES

ALICE AZEVEDO

Recurrent Energy

FELIPE BATISTA

ENGIE Brasil

José Eduardo Guimarães Barros - AXIA Energia

ALYNE PORTO ALCANTARA

Órigo Energia

DANIEL SHEM CHENG CHEN

Elera Renováveis



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS

COPA ENERGIA

GALP ENERGIA

REPSOL

SHELL

ULTRAGAZ



DANIEL GODOY

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS

LUCIANO DEQUECH
Copa Energia

DANIEL HEILBRON CHRISPIM
Galp Brasil

FABIANA MOLINA
Ultraz

MARCELA VILLAVICENCIO
repsol



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR UTILITIES

AXIA ENERGIA

CPFL ENERGIA

EDP BRASIL

GRUPO ENERGISA

NEOENERGIA



MILENA FERREIRA, JOSÉ BARROS, AARON ESTEVES DEBIASI, MARCIO IOVINE KOBATA

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UTILITIES

LÍDIA BRITO DE OLIVEIRA
CPFL Energia

JOSÉ EDUARDO GUIMARÃES BARROS
AXIA Energia

LARA PIAU
Neoenergia

FERNANDA ROCHA C.

POGLIESE
Grupo Energisa

JOSÉ SILVA SOBRAL NETO
Grupo Equatorial



(PRIZE WILL BE COLLECTED BY THE TEAM - MARIANA SENISE AND BEATRIZ LOPES)

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR MINING

MAGALY BARDALES ROJAS
Nexa Resources

PAULO CHUNG
BHP

MARIA DA GRAÇA MONTALVÃO
Kinross Brazil Mineração

SIMONE GONÇALVES
Aura Minerals

CAROLINA LOBATO
Anglo American



BEST PRACTICE ENERGY PROJECT FINANCE

EDUARDO MORANDÉ
Crédit Agricole CIB



A professional portrait of a middle-aged man with a beard and mustache, wearing a dark grey suit, white shirt, and a patterned purple tie. He has his arms crossed and is wearing a watch on his left wrist. The background is a plain, light grey. The entire image is framed by a thin green border.

Raíces fuertes, frutos sanos

Cómo Philippi, Prietocarrizosa & Uría crece sin sacrificar la cercanía entre sus equipos

On the Move

PERÚ

Estudio Rodrigo contrata a Dufour para el equipo minero



El Estudio Rodrigo, con sede en Perú, ha incorporado a su práctica en Lima un grupo de abogados especializados en minería y derecho medioambiental. **Miyanou Dufour** se incorpora como socia, junto con los asociados **Sebastián Saavedra** y **Flavia Alvarado**. Los tres abogados se integrarán en el equipo de minería y medio ambiente del despacho, reforzando su capacidad operativa.

La incorporación responde al alto volumen de nuevos proyectos mineros a gran escala que se desarrollarán en Perú, en un contexto de creciente complejidad regulatoria y de aplicación ambiental. Con esta incorporación, Estudio Rodrigo amplía su equipo minero y medioambiental, con el objetivo de ofrecer cobertura a clientes locales e internacionales.

Miyanou Dufour (Socia, Minería y Medio Ambiente) cuenta con casi 20 años de experiencia asesorando a clientes en el desarrollo de proyectos mineros, brindando asesoramiento estratégico en licencias y en cuestiones regulatorias complejas que estos proyectos enfrentan. Es fideicomisaria general de la Fundación para el Derecho y Programa de Recursos Naturales y Energía, y Oficial del Comité de Derecho Minero de la IBA. También participa en organizaciones que promueven la participación femenina en la profesión jurídica, como WIP Perú, WAAIME Perú y WIM Perú, y mentoriza a jóvenes abogadas. Posee una licenciatura en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sebastian Saavedra (Asociado, Minería y Medio Ambiente) cuenta con más de 12 años de experiencia en derecho minero y medioambiental. Su práctica se centra en diseñar estrategias para obtener autorizaciones gubernamentales, defensa en procedimientos administrativos ante OEFA, OSINERGMIN y ANA, y la debida diligencia legal en transacciones de fusiones y adquisiciones y financiación. Posee un LL.M. en Derecho y Política Minera por la Universidad de Dundee (CEPMLP), obtenido con distinción.

Flavia Alvarado (Asociada, Minería y Medio Ambiente) se centra en asesorar sobre cumplimiento medioambiental y normativo minero, apoyar procedimientos de inspección y gestión de riesgos regulatorios, así como en desarrollar la debida diligencia legal para la adquisición de activos mineros. Posee una licenciatura en Derecho por la Universidad de Lima.

Pérez-Llorca añade cinco socios en Lima y Lisboa



Pérez-Llorca ha nombrado a cinco nuevos socios en sus oficinas de Lima y Lisboa, reforzando lo que la firma describe como su plataforma jurídica iberoamericana y su capacidad para ofrecer asesoramiento coordinado en derecho español, portugués, mexicano, colombiano y peruano. Los nombramientos abarcan la práctica fiscal del despacho en Perú y sus prácticas fiscales y de empresas emergentes en Portugal.

En Lima, Pérez-Llorca ha nombrado socios en su práctica fiscal a **Arturo Tuesta**, **Paola Saavedra** y **Ronald Vargas**. Los tres ocuparon anteriormente cargos de socios en una firma de las Big Four en Perú y traen consigo un equipo de 13 profesionales, incluyendo abogados y especialistas en contabilidad y fiscalidad. Estos son los primeros nombramientos de socios realizados en Perú tras la fusión entre Miranda & Amado y Pérez-Llorca.

Arturo Tuesta cuenta con 34 años de experiencia asesorando a empresas en Perú en transacciones de fusiones y adquisiciones y gestión patrimonial, habiendo sido anteriormente Jefe de Fiscalía en una de las cuatro grandes firmas del país. La experiencia de Paola Saavedra se centra en clientes de gestión patrimonial y en asesorar a empresas de infraestructuras y energía sobre cumplimiento fiscal y procedimientos de auditoría fiscal. Ronald Vargas asesora a empresas en los sectores financiero, inmobiliario y agroindustrial, con experiencia en fiscalidad internacional, auditorías fiscales y litigios.

Los tres nuevos socios se unen a **Pablo Sotomayor**, quien cuenta con 25 años de experiencia profesional, 21 de ellos en la firma, formando una firma fiscal en Perú.

Nuevas prácticas en Lisboa

Pérez-Llorca también ha nombrado socios en la oficina de Lisboa a **Luís Roquette Geraldès** y **Martim Teixeira**. Roquette Geraldès dirigirá la nueva práctica de Empresas Emergentes y Capital de Riesgo (ECVC) del despacho, mientras Teixeira reforzará la práctica fiscal en Portugal, especialmente en litigios fiscales.

Luís Roquette Geraldès trabajó anteriormente como socio corporativo y de fusiones y adquisiciones y dirigió el equipo de start-up y capital riesgo en una firma portuguesa, donde también coordinó el departamento de Private Equity. Su práctica se centra en empresas emergentes y capital privado, especialmente en los sectores tecnológico y de ciencias de la vida, y ha liderado rondas de financiación en más de 20 jurisdicciones, asesorando a empresas de alto crecimiento y a fondos internacionales y locales en transacciones transfronterizas.

Martim Teixeira se incorpora a la práctica fiscal en Lisboa con 15 años de experiencia asesorando a inversores extranjeros y grupos multinacionales en transacciones de inversión nacionales e internacionales, así como en la estructuración fiscal de operaciones de fusiones y adquisiciones, transacciones de capital privado y transacciones financieras complejas. También tiene experiencia en litigios fiscales, representando a clientes ante las autoridades fiscales y los tribunales portugueses.

CHILE

Se lanza nueva boutique fiscal chilena: Oyarce & Welkner



ÁLVARO OYARCE MAYNE

FELIPE WELKNER

Un nuevo bufete de abogados centrado en la fiscalidad ha entrado en el mercado legal chileno. Oyarce & Welkner fue lanzado formalmente este mes por **Álvaro Oyarce Mayne** (en la foto a la izquierda) y **Felipe Welkner** (en la foto a la derecha), marcando la llegada de una boutique dedicada al asesoramiento fiscal integrado para empresas y familias de alto patrimonio, con un fuerte enfoque en la fiscalidad internacional.

Antes de fundar la firma, Welkner fue director de la práctica fiscal en Ulloa y Cía. y anteriormente trabajó en Barros & Errázuriz. Su cofundador desarrolló su carrera en EY en Nueva York antes de regresar a Barros & Errázuriz como asociado senior.

Ambos socios poseen un LL.M. en Fiscalidad Internacional por la Universidad de Nueva York, que Welkner completó en 2024 como beneficiario de la Beca Gerald L. Wallace, y Oyarce en 2023. Welkner también posee un máster en Gestión Tributaria por la Universidad Adolfo Ibáñez, donde se graduó como el mejor de su promoción en 2018, mientras que Oyarce posee un Diploma en Fiscalidad por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, obtenido en 2017. Ambos abogados obtuvieron sus títulos de Derecho en la Pontificia Universidad Católica de Chile en 2013.

El lanzamiento añade un nuevo actor especializado al panorama del derecho tributario chileno, posicionando al despacho para atender tanto a clientes corporativos como a clientes de patrimonio privado que navegan en asuntos fiscales transfronterizos.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

On the web

Diversificado

Del yogur a los mercados de capitales, esta edición reúne algunas de las operaciones más destacadas asesoradas por firmas de Colombia, Argentina y Perú. Entre ellas, la joint venture láctea entre Danone y Arcor, una financiación aeroportuaria y varias operaciones en los mercados de capitales protagonizadas por equipos de los tres países





ARGENTINA

Marval y Bruchou asesoran a Danone-Arcor Dairy JV

Marval O'Farrell Mairal ha asesorado a Danone, una empresa de alimentación y bebidas, en la implementación de una empresa conjunta estratégica con Arcor, una empresa alimentaria argentina, destinada a crear una empresa láctea en Argentina. Bruchou & Funes de Rioja actuó como asesor legal externo de Arcor en la transacción. Tras cumplir las condiciones aplicables a la transacción, la reorganización y las transacciones relacionadas que implementaron la empresa conjunta entraron en vigor. Como paso preliminar, el acuerdo incluyó la adquisición conjunta de la participación mayoritaria restante en Mastellone Hermanos, culminando con la integración de los intereses existentes de Danone y Arcor en dos actores del sector lácteo: Danone Argentina, centrada principalmente en yogur, ciertos quesos y postres, y Mastellone Hermanos, dedicada principalmente al segmento lácteo. Ambas compañías poseen marcas como La Serenísima y Ser.

El proceso de Danone estuvo liderado internamente por su equipo de fusiones y adquisiciones, encabezado por **Daniela Dalton**, junto con **Antoine Belzanne**, y su equipo legal interno de fusiones y adquisiciones liderado por **Samantha Loh** y apoyado por **Adrien Levallois**.

La firma de fusiones y adquisiciones de Marval O'Farrell Mairal, dirigida por las socias **Bárbara Ramperti** (en la foto a la izquierda) y **María Laura Bolatti Cristofaro**, asesoró a Danone junto con las asociadas **Agustina María Giordano**, **Martina Pagani**, **María de las Mercedes Lamela**, **María Virginia Canzonieri**, **María Victoria González**, **Mariángeles Sanz** y **Julieta Salguero**. El equipo de competición de la firma, formado por **Santiago del Río**, **Brenda Madonna Ackermann**, **Agustina Caridi** y **Romina Micaela Martin**, también participó en el mandato.

Bruchou & Funes de Rioja asesoró a Arcor a través de un equipo liderado por el socio de fusiones y adquisiciones **Mariano Luchetti** (en la foto a la derecha) y la socia corporativa **Florencia Angelico**, junto con las asociadas **María Gulías**, **Santiago Cleti García**, **Delfina Necol**, **Agustina Lanús de la Serna**, **Milagros Marini** y **Milagros Varona**. El socio de competición de la firma, Gabriel Lozano, también asesoró en la transacción.

En los aspectos antimonopolio aplicables en cada jurisdicción relevante, Danone y Arcor fueron asesorados en Uruguay por Guyer & Regules a través de un equipo formado por **Juan Manuel Mercant** y **Renato Guerrieri**, en Brasil por BMA – Barbosa, Müssnich, Aragão a través de **Bárbara Rosenberg** y **Camilla Paoletti**, y en Paraguay por

F&G Finanzas & Gestión actuó como asesor financiero de Danone a través de un equipo liderado por **Patricio Rotman** y **Alberto Lagos Mármol**, acompañados por **Agustín Magliola**, **María Belén Mourad Simes** y **Felipe Ballester**. Centerview Partners también asesoró a Danone a través de un equipo liderado por **Pierre Pasqual**, junto con **Pauline Lavaud** y **Matthieu Romagné**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Corporativo

OPERACIÓN:

Danone-Arcor Dairy JV

FIRMAS:

Marval y Bruchou

ABOGADOS PRINCIPALES:

Bárbara Ramperti, Mariano Luchetti

PAGBAM asesora a Cencosud sobre el fideicomiso Series LIX



Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen (PAGBAM) ha representado a Cencosud, TMF Trust Company (Argentina) como Fideicomisario y Emisor, Banco de Galicia y Buenos Aires como Arreglador y Agente de Cocolocación, y a los demás Agentes de Co-colocación en la emisión de los Valores Fiduciarios conocidos como "Cuotas Cencosud Series LIX", Clases A y B, por un importe total de AR\$20,872,722,026 (aproximadamente US\$13,949,071,23).

La emisión forma parte del Programa de Fideicomisos Financieros Cencosud "Más Cuotas II" y se llevó a cabo bajo el Régimen de Oferta Pública con Autorización Automática para Emisores Frecuentes.

Cencosud opera centros comerciales, supermercados y centros de vivienda, incluyendo Disco, Jumbo, Easy y Unicenter. Los activos fiduciarios que subyacen al "Fideicomiso Financiero Cuotas Serie LIX" consisten en créditos físicos y digitales derivados del uso de tarjetas de crédito emitidas por Cencosud.

Banco de Galicia y Buenos Aires, SBS Trading y Banco Patagonia actuaron como suscriptores de los valores fiduciarios. Fix SCR, el agente de calificación de riesgos, asignó una calificación de "AAAsf(arg)" al tramo VDFA y "BB-sf(arg)" al tramo VDFB.

El equipo de PAGBAM que asesoró en la transacción estuvo liderado por la socia **María Gabriela Grigioni** (en la foto) junto con el asociado **Juan Hernán Bertoni**. Cencosud también contó con la ayuda interna de la asesora jurídica interna **Magdalena Pologna**, mientras que TMF Trust Company (Argentina) recibió apoyo legal interno de **Leonardo Piroló** y **Tomás Bruno**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercado de Capitales

OPERACIÓN:

Asesoramiento sobre el trust Series LIX

FIRMA:

Pérez Alati, Grondona, Benites y Arntsen (PAGBAM)

ABOGADO PRINCIPAL:

María Gabriela Grigioni

VALOR:

\$13,949,071,23 (aproximadamente)

COLOMBIA

Cuatrecasas advises Aeropuertos de Oriente deal



Aeropuertos de Oriente ha asegurado 53.300 millones de COP en financiación para apoyar el desarrollo de su infraestructura aeroportuaria en Colombia. Cuatrecasas actuó como asesor legal en la transacción, según información que la firma ha difundido.

Los fondos están destinados a fortalecer la capacidad operativa de la empresa y apoyar las obras de infraestructura en curso en los aeropuertos que gestiona.

La financiación de infraestructuras aeroportuarias se ha convertido en un área de actividad en Colombia, ya que los operadores buscan capital para mejorar las instalaciones y ampliar la capacidad. Las transacciones de este tipo suelen implicar acuerdos de financiación estructurados adaptados a la naturaleza a largo plazo de los activos de infraestructura.

Cuatrecasas tiene presencia en Colombia a través de su oficina en Bogotá, desde la cual asesora a clientes en asuntos corporativos, financieros e infraestructurales en toda la región. La socia **Natalia Arango** (foto) lideró el equipo asesor de Cuatrecasas junto con las abogadas **María Elvira Borrero**, **Juan Carlos Camacho** y **Daniela Mateus**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Corporativo

OPERACIÓN:

Aeropuertos de Oriente

FIRMA:

Cuatrecasas

ABOGADO PRINCIPAL:

Natalia Arango

VALOR:

COP 53.300 millones

Raíces fuertes, frutos sanos

Cómo Philippi, Prietocarrizosa & Uría crece sin sacrificar la cercanía entre sus equipos

por Ingrid Furtado

Integrar la parte operacional con las personas involucradas de forma orgánica es, sin duda, algo complejo, de largo plazo e indudablemente estratégico: una pieza fundamental para el crecimiento pleno de una firma de abogados.

Como un árbol que crece desde raíces profundas y compartidas, ese fue el camino que la firma Philippi, Prietocarrizosa & Uría (PPU) decidió seguir en sus oficinas en América Latina. PPU cultivó un mismo sistema de raíces que se extendió naturalmente bajo tierra hacia Chile, Perú y Colombia —integrando savia, nutrientes y estructura antes de que las ramas, las operaciones y las personas, se manifestaran visiblemente en cada país.

Por eso, once años después, el árbol no es un conjunto de injertos, sino un organismo único con un tronco común. Socio Director de PPU a nivel regional, Martín Acero mantiene una escala considerable de socios y asociados y prioriza decisiones de inversión —en tecnología, talento e infraestructura. En este artículo, Martín, quien tiene su base en Colombia, conversa con The Latin American Lawyer y cuenta los pormenores del liderazgo y del mantenimiento del dinamismo ascendente de la firma.

Martín Acero explica que PPU ha priorizado el crecimiento orgánico y la integración regional dentro de la Alianza del Pacífico.

“Cuando creamos PPU en 2015, tomamos una decisión deliberada: construir desde cero una firma verdaderamente integrada, no una simple red de referidos con una marca común. Nosotros partimos del camino difícil, que era integrar operaciones y personas que ya estaban posicionadas como líderes en sus respectivas jurisdicciones”, dice.

Once años después, él dice que ese enfoque orgánico ha sido el mayor diferenciador de PPU.

“Hemos realizado contrataciones laterales estratégicas cuando se requiere. Cualquier paso de expansión será orgánico y disciplinado, coherente con nuestra cultura de integración real”, observa.

Los recursos naturales representan aproximadamente un tercio de los ingresos de PPU Chile, por ejemplo, y el despacho se ha destacado en minería, energía y medio ambiente.

Martín Acero señala cómo equilibran esa concentración con la diversificación hacia sectores emergentes como tecnología, infraestructura o economía verde-especialmente en un contexto de transición energética y litio.

“Los recursos naturales son, efectivamente, un pilar fundamental de nuestra práctica no solo en Chile, sino también en Perú y Colombia, y eso responde a una realidad económica. En particular, Chile tiene una cartera de más de 50 proyectos mineros valorados en decenas de miles de millones de dólares para la próxima década, y tenemos una posición de liderazgo en ese sector”, considera.

El director dice que la transición energética está redefiniendo lo que significan los recursos naturales. “Ahí PPU tiene una ventaja diferencial porque podemos cubrir todas esas aristas. La diversificación ya está en marcha. Tenemos áreas consolidadas en infraestructura y proyectos, tecnología, medios y comunicaciones (TMT), y medio ambiente”, refuerza, y profundiza en que el equilibrio no se logra abandonando fortalezas, sino construyendo nuevas capacidades alrededor de las tendencias que mueven la inversión.

«El modelo que sobrevive es el que ofrece integración real, no solo marca compartida. Ese es exactamente el modelo que construimos, evaluamos, cambiamos, innovamos y nos desarrollamos. Si no, nos estancamos»

Martín Acero, PPU

“La economía verde, la infraestructura sostenible y la tecnología son sectores donde estamos invirtiendo en talento y conocimiento”, afirma.

PPU mantiene una escala considerable de socios y asociados. Respecto a cómo toman decisiones de inversión sin comprometer los márgenes, Martín Acero explica que el enfoque de PPU, y el suyo propio, se basan en principios importantes.

“Invertimos decididamente en atraer y retener al mejor talento del mercado, porque sabemos que la calidad de nuestros profesionales es nuestro principal activo y la base de nuestra rentabilidad”, dice.

Priorizan también las inversiones que generan eficiencias transversales a las tres jurisdicciones. Toda inversión debe tener un caso de negocio claro y un horizonte de retorno razonable, apunta Martín.

Él prosigue que otro principio es la formación de talento, el desarrollo de negocios y productos para sus clientes, y la tecnología e innovación, pero siempre sobre bases estrictas de seguridad de la información.

LA DIRECCIÓN NO ELEGIDA

Martín Acero también explica que es importante tener en mente la dirección que, deliberadamente, decidieron no tomar. Explica que en PPU son rigurosos al evaluar qué proyectos o líneas de negocio alcanzan el umbral de rentabilidad y son parte de la estrategia.

“Cuando algo no cumple esos estándares, preferimos reasignar esos recursos hacia donde generan mayor impacto. La institucionalidad que hemos construido nos permite tomar esas decisiones con agilidad y sin comprometer nuestra capacidad de atraer y retener al mejor talento de la región. Esa es, quizá, nuestra inversión más importante: las personas”, concluye.

Decidir la apertura o el cierre de líneas de práctica es un desafío, pero para Martín está clara la forma de priorizar la decisión.

“El criterio fundamental siempre es el cliente y la realidad del mercado. Nuestras líneas de práctica existen porque hay una demanda real y sostenida, no porque resulten atractivas. Cuando evaluamos abrir una nueva línea, analizamos tres factores: (i) que exista una necesidad concreta y recurrente entre nuestros clientes, (ii) que podamos ofrecer un servicio diferenciado y de primer nivel, y (iii) que tengamos el talento adecuado para liderarla”, añade.

Sobre los mayores desafíos que enfrentan actualmente los despachos legales y cómo los está abordando PPU, Martín Acero explica que, a nivel estructural, los despachos legales en Latinoamérica, de forma general, están atravesando una transformación profunda marcada por la presión por eficiencia, costos y velocidad; la transformación digital y la adopción de legaltech e inteligencia artificial; una mayor complejidad regulatoria y de gestión de riesgos; cambios en las expectativas del cliente; y un abogado que deja de ser un simple emisor de opinión jurídica para convertirse en socio estratégico del negocio.

Martín explica que captar y desarrollar talento requiere una propuesta de valor que va más allá de la compensación económica.

“En PPU apostamos por una carrera con exposición regional, formación continua y participación en operaciones complejas desde etapas tempranas. Pagamos bien, mejor que el mercado en general. Y PPU se posiciona bien en este contexto porque combina alcance internacional, capacidades tecnológicas y asesoría pragmática”, dice.

TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

Respecto a la manera en que la tecnología está transformando las operaciones del despacho y los servicios que brindan a los clientes, Martín Acero plantea que el modelo tradicional de despacho está evolucionando, y que está en riesgo el modelo que no se adapta.

“PPU nació precisamente como una respuesta adaptativa: no somos una firma tradicional de

un solo país que creció por acumulación. Somos una plataforma regional integrada, diseñada para atender operaciones transfronterizas complejas que ninguna boutique puede cubrir por sí sola”, apunta.

Él observa que cuando un cliente necesita estructurar una adquisición que involucra a Chile, Colombia y Perú simultáneamente, con implicaciones tributarias, regulatorias y laborales en cada jurisdicción, el valor de una firma integrada como PPU es irremplazable. “Esa capacidad de coordinar equipos multidisciplinarios y multijurisdiccionales bajo una sola dirección estratégica es nuestro diferenciador”, prosigue.

“El modelo que sobrevive es el que ofrece integración real, no solo marca compartida. Ese es exactamente el modelo que construimos: evaluamos, cambiamos, innovamos y nos desarrollamos. Si no, nos estancamos”, considera.

La tecnología está transformando las operaciones y los servicios a nivel global, y PPU no es la excepción.

Martín Acero dice que la tecnología es un eje estratégico para PPU. “Lo abordamos desde tres ángulos: eficiencia operativa, gestión del conocimiento e innovación en servicios. Estamos evaluando activamente cómo integrar herramientas de inteligencia artificial generativa en nuestros flujos de trabajo para revisión documental, análisis de contratos y generación de borradores”, pero afirma que lo hacen con prudencia, “porque en nuestra profesión la precisión, la confidencialidad y la seguridad de la información son innegociables”, remata.

PRINCIPALES PRIORIDADES

Consultado sobre las principales prioridades estratégicas del despacho para los próximos tres a cinco años, Martín tiene la respuesta clara y simple: cultura común.

“Once años de operación conjunta nos han enseñado que la integración es un proceso continuo, y tener identidad propia genera



SOBRE:

Martín Acero es socio Director de PPU a nivel regional, experto en Derecho Corporativo/M&A e Impuestos y Comercio Internacional, así como en Clientes Privados y Derecho de Familia. Ha asesorado a múltiples clientes de diversos sectores, colombianos e internacionales, en fusiones y adquisiciones locales y transfronterizas, y ha participado como asesor y facilitador para clientes locales y extranjeros en joint ventures y otros tipos de asociaciones. Actualmente, Martín es profesor del Departamento de Derecho de los Negocios en la Universidad del Rosario, donde dicta cursos sobre Derecho Empresarial y Fusiones y Adquisiciones.

orgullo y sentido de pertenencia. Sinergias que multipliquen nuestro valor como firma regional. Crecer con conciencia, porque nuestro objetivo es la sostenibilidad”, afirma el director regional.

El deseo es que PPU trascienda a cualquier generación de socios, incluida la de ellos, por lo que se están preparando para la transición generacional. “En los próximos cinco años habrá un cambio importante en los liderazgos de la organización, y queremos que sea ordenado, meritocrático y que fortalezca a la firma”, reflexiona.

Martín Acero concluye diciendo que todo esto está al servicio de un propósito: que PPU sea la firma de referencia en la Alianza del Pacífico, reconocida no solo por la calidad técnica de sus abogados, sino por su capacidad de acompañar a los clientes en las decisiones que transforman sus negocios, resume él. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



JOSÉ MARÍA ROJÍ, RODRIGO CAMPERO

Arbitraje sin fronteras: la apuesta de CMS por un equipo iberoamericano integrado

José María Rojí y Rodrigo Campero explican cómo CMS convirtió la diversidad regional en su principal ventaja competitiva en arbitraje y proximidad ayudan a construir diferenciação

por Ingrid Furtado

En una economía cada vez más globalizada, donde los asuntos plurijurisdiccionales son la norma y no la excepción, la capacidad de articular soluciones legales a través de distintas fronteras se ha vuelto indispensable. En mayo, CMS anunció el lanzamiento de su Grupo Iberoamericano de Arbitraje, una iniciativa coordinada que involucra a las oficinas de la firma en España y en toda Latinoamérica.

El grupo reúne las capacidades de arbitraje de CMS en toda la región iberoamericana bajo una sola estructura, reflejando el creciente enfoque de la firma en la resolución de disputas en asuntos transfronterizos que involucran jurisdicciones de habla hispana. La creación de un grupo de arbitraje dedicado a Iberoamérica responde a tendencias más amplias del mercado, ya que la demanda de arbitraje internacional en disputas que involucran a partes y activos latinoamericanos ha crecido de manera constante en los últimos años.

Al unir el conocimiento de sus distintas oficinas, CMS busca ofrecer un apoyo coordinado en procedimientos ante las principales instituciones arbitrales. **José María Rojí** (socio CMS España) y **Rodrigo Campero** (socio CMS Chile), co-líderes de la alianza CMS, conversaron sobre esta forma de trabajar, sus ventajas frente a un modelo fragmentado por jurisdicciones, y el reto pendiente de anticipar el arbitraje desde la propia fase de diseño contractual, donde se define cómo se gestionará una eventual disputa.

En sus propias palabras, defina qué es un CMS (y el significado de sus siglas) y describa su importancia para personas y organizaciones que operan en América Latina.

JMR: CMS es una alianza global de firmas de abogados independientes con presencia en 50 países que funcionamos como un ecosistema integrado prestando servicios jurídicos en asuntos nacionales e internacionales de alta complejidad. Las siglas CMS corresponden a las iniciales de tres firmas europeas de abogados fundadoras que se unieron en 1999: Cameron McKenna (Reino Unido), Storm & Van Lockhorst (Países Bajos) y Sigle Loose Schmidt-Diemitz (Alemania).

RC: Como lo menciona José María, CMS nace en Europa y especialmente durante la última década se ha expandido a todos los continentes. En particular, CMS está presente en América Latina desde el año 2017 con la incorporación de las oficinas de Colombia, Perú y Chile, expandiéndose en los últimos años a México y Brasil. En concreto, CMS en LATAM significa por ejemplo que un cliente en México puede acceder, por ejemplo, a expertise en arbitraje de Chile, Brasil o Colombia sin verse enfrentado a tener que buscar otra firma en otro país para darle continuidad a la asesoría que necesita. Tener este sistema de trabajo resulta de vital importancia para los conflictos transfronterizos en LATAM, especialmente en energía, minería e inversión, en donde se requieren más que traducciones legales. Necesitan abogados que entiendan simultáneamente la cultura regulatoria de Brasil, los códigos procesales de Chile y la jurisprudencia de Colombia. CMS permite eso. Somos más que la simple suma de oficinas nacionales, sino que buscamos ser el puente que transforma disputas complejas en soluciones ejecutables.

Instituciones consolidadas como la Corte de Arbitraje de la ICC e instituciones con sede en Madrid como el CIIAM ya atienden el mercado iberoamericano. ¿En qué se diferencia el Grupo de Arbitraje Iberoamericano de CMS de esas instituciones —y de las prácticas de litigios en América Latina de otros despachos de abogados— en cuanto a lo que realmente ofrece a sus clientes? ¿El grupo está concebido para operar dentro de esos marcos institucionales o para competir con ellos?

RC: Lo primero es entender que no competimos con las instituciones arbitrales como la ICC o el CIIAM. Operamos dentro de esos marcos. Las instituciones administran el procedimiento y nosotros representamos al cliente en ese procedimiento o somos designados como árbitros por las mismas. Son planos distintos y complementarios. Nuestra diferenciación está en cómo ejecutamos esa representación. A diferencia de otros despachos que operan por oficinas o jurisdicciones de forma más puntual, nosotros nos hemos estructurado como un equipo único, que comparte conocimientos y procura un servicio

integrado.

JMR: Además, aportamos una doble capa que no siempre está presente: conocimiento local profundo en cada país y experiencia en estándares internacionales de arbitraje. Esa combinación es especialmente relevante en disputas iberoamericanas, donde los procedimientos cruzan distintas culturas jurídicas. En definitiva, ofrecemos no solo excelencia técnica en arbitraje, sino coherencia estratégica en contextos complejos y multijurisdiccionales. Ese es el valor añadido del grupo.

El grupo fue diseñado para gestionar disputas transfronterizas complejas y de alto valor entre Europa y América Latina, con Madrid identificado como un hub cada vez más relevante para el arbitraje internacional entre ambas regiones. ¿Cuál fue el momento decisivo que le convenció de que era el momento adecuado para formalizar esta estructura transfronteriza, y cómo define el éxito del grupo en un horizonte de cinco años?

JMR: No ha sido un momento puntual sino la convergencia de diversos elementos. Entre ellos, la apuesta decidida en LATAM por el arbitraje en castellano, con Madrid, ya consolidado como hub de arbitraje internacional y comuna vocación inclusiva, no excluyente, como lo demuestra la incorporación al CIIAM de CAM Santiago. Una plataforma idónea para articular disputas entre Europa y LATAM. Junto a lo anterior, la constatación de que teníamos equipos extraordinariamente cualificados en cada una de las jurisdicciones y la experiencia de que en una economía cada vez más globalizada es común tener asuntos plurijurisdiccionales en los que nuestros clientes demandan ese conocimiento y experiencia ofrecido por un equipo integrado, no mediante una amalgama deslavazada de profesionales competentes pero trabajando por separado.

RC: No era suficiente tener buenos profesionales del arbitraje en Chile, Brasil o Colombia operando de forma aislada. El mercado demanda una coordinación de expertise; poder decirle al cliente: "Tenemos a los mejores en cada lugar, y funcionamos como uno solo." Nuestra experiencia nos indica que los clientes valoran esa unidad

e integración. Eso requiere formalización. Y el timing es ahora porque los flujos de inversión Europa-LATAM se aceleraron post-pandemia, especialmente en energía de transición, infraestructura digital y consolidación minera, por lo que es fundamental ajustarnos a las nuevas exigencias que demanda el mercado.

El Grupo de Arbitraje Iberoamericano de CMS reúne a especialistas de Brasil, Chile, Colombia, España, México, Portugal y Perú. ¿Cómo decidieron qué jurisdicciones priorizar en esta primera fase, y existen planes para ampliar la presencia del grupo dentro de la región?

JMR: La selección de estas siete jurisdicciones no fue arbitraria; respondió a tres criterios muy claros: Primero, volumen y naturaleza de disputas transfronterizas. Brasil es el mayor mercado de arbitraje en LATAM, tanto en inversión como en comercio. Chile lidera en minería y energía. Colombia está en crecimiento acelerado con conflictos de inversión complejos. México concentra operaciones norteamericanas que generan controversias sofisticadas. Perú es emergente pero crítico: es el hub para inversión minera asiática en la región, un segmento que no podíamos ignorar. Portugal y España son nuestros puentes hacia Europa y cierran el triángulo Iberia-LATAM. Segundo, profundidad de expertise local. No quisimos estar en una jurisdicción sin contar con experiencia local en arbitraje. Cada oficina del grupo aporta conocimiento práctico y trayectoria

SOBRE

José María Rojí es Socio del departamento Corporate / M&A en CMS Albiñana & Suárez de Lezo desde octubre de 2012 y Director de la oficina de CMS en Barcelona.

Se especializa en derecho societario, en particular en la prestación de servicios legales relacionados con fusiones y adquisiciones; ha estructurado, negociado y ejecutado numerosas transacciones y contratos principales y accesorios, incluyendo innumerables pactos de socios, y ha asesorado en la financiación de proyectos y refinanciación de deudas, todo ello en distintos sectores, particularmente en los sectores inmobiliario, de seguros y de productos de consumo.

en asuntos relevantes. Tercero, sinergia operativa. Estos siete países crean una cobertura coherente de industrias clave: minería y energía (Chile, Perú), infraestructura (Colombia, México), flujos de inversión cruzada (Brasil). No hay vacíos estratégicos entre nosotros.

RC: Respecto a expansión, siempre estamos pendientes de lo que ocurre en LATAM como en otras regiones del mundo. Creemos que para poder responder a las necesidades de nuestros clientes debemos estar donde el mercado lo exige, ya sea manteniendo nuestra actual presencia o viendo aquellos lugares en los que creemos que es fundamental estar presentes.

Nuestro principio es claro: no crecemos por crecer. Solo expandimos donde podemos garantizar dos cosas: (a) expertise de primera línea, y (b) capacidad operativa para funcionar de verdad como un grupo integrado.

Las oficinas latinoamericanas de CMS desarrollaron la iniciativa de manera conjunta, reflejando un enfoque integrado para atender a clientes con necesidades de arbitraje en múltiples jurisdicciones. En términos prácticos, ¿cómo funciona la coordinación cotidiana entre tantas zonas horarias y culturas jurídicas distintas, y qué significa “integrado” para un cliente que navega una disputa que involucra tres o cuatro países simultáneamente?

JMR: Operamos con reuniones mensuales de coordinación, plataformas compartidas y protocolos claros de decisión. Esto asegura que todos operemos bajo los mismos criterios. Para el cliente, “integrado” significa que trabaja con una persona, su socio con el que mantiene comunicación constante. No con siete interlocutores diferentes. Ese socio coordina a los especialistas en cada país, pero el cliente ve una sola voz. El tema de las distintas culturas jurídicas está siendo particularmente enriquecedor. El GIA no solo se ha creado para aproximarse al mercado con una mejor oferta, también para compartir conocimiento y para promover y difundir conjuntamente la cultura arbitral. Por ello tenemos actividades internas de formación con equipos de todas las jurisdicciones y elaboramos materiales conjuntamente comparando regulaciones y soluciones. Ello nos

está permitiendo profundizar en el conocimiento de la realidad de otras jurisdicciones, ver lo mucho que tenemos en común y aprender de las diferencias para intentar incorporar mejores soluciones “importadas” de otras jurisdicciones en los arbitrajes en que participamos.

RC: En la práctica: una disputa que involucre, por ejemplo, Perú, Chile y España se maneja con una estrategia única, no tres estrategias separadas, con la ventaja para el cliente de que el equipo transfronterizo comparte la misma cultura y estilo de trabajo. El resultado es eficiencia, menos riesgos jurídicos, y confianza en que el caso tiene coherencia.

La evolución de los contratos comerciales — cada vez más extensos, sofisticados y regidos por estándares internacionales — se cita como un factor clave que refuerza el arbitraje como el foro preferido para disputas complejas. ¿En qué sectores o tipos de transacciones está observando actualmente una mayor demanda de experiencia en arbitraje iberoamericano, y cómo se está posicionando el grupo para atender a esos clientes?

RC: Estamos viendo una concentración clara en tres grandes bloques. Primero, energía y recursos naturales. La transición energética está generando contratos más complejos y, por tanto, disputas más sofisticadas, especialmente en renovables, hidrocarburos y minería. Segundo, infraestructura y proyectos digitales, como data centers, telecomunicaciones o transporte, donde confluyen múltiples jurisdicciones y financiaciones internacionales. Tercero, inversiones transfronterizas, en particular

SOBRE

Rodrigo Campero es socio y jefe del Grupo de Compliance en CMS Carey & Allende. Asesora en el diseño de programas de cumplimiento, principalmente para evitar incumplimientos y minimizar las repercusiones legales en caso de que estos ocurran. Rodrigo cuenta con el reconocimiento de Leaders League en Compliance, Best Lawyers en la categoría de Gobierno Corporativo y Compliance, The Legal 500 Latin America, y Latin Lawyer 250.

europas en LATAM, donde los conflictos combinan dimensiones contractuales, regulatorias y, en algunos casos, de inversión. En este contexto, Iberoamérica se consolida además como una plataforma natural para el arbitraje, con marcos jurídicos cada vez más alineados, idiomas comunes y una comunidad arbitral en claro crecimiento. En esa línea, CMS presenta una gran ventaja, porque son pocas las oficinas que presentan este alcance regional que va más allá de una mera alianza entre distintas firmas individuales. Cuando un cliente trabaja con CMS, sabe que trabaja con una sola organización de alcance internacional.

JMR: Nuestro posicionamiento responde a esa realidad. No solo intervenimos cuando surge la disputa, sino que conocemos el negocio subyacente. Trabajamos con equipos que entienden cómo se estructuran estos proyectos, desde la financiación hasta la regulación, y eso nos permite anticipar puntos de fricción y diseñar estrategias más eficaces. La ventaja del grupo es que esa visión sectorial se comparte entre jurisdicciones, lo que nos permite ofrecer una respuesta coherente en todos los foros donde se desarrolla la controversia. Además, colaboramos también con otras firmas internacionales que compartan esta cultura y visión y esa capacidad de trabajar integrados en proyectos complejos y multijurisdiccionales, principalmente con peritos, cuyo apoyo es crítico en muchas disputas.

El grupo acompaña a los clientes desde la redacción de la cláusula arbitral hasta la ejecución del laudo, incluyendo los procedimientos judiciales relacionados con el arbitraje. Muchos clientes solo piensan en el arbitraje una vez que ya ha surgido una disputa. ¿Cómo están trabajando para cambiar esa mentalidad y ayudar a las empresas a construir una arquitectura de resolución de conflictos más sólida antes de que estos emerjan?

JMR: Es cierto que el arbitraje suele abordarse de forma reactiva, pero estamos trabajando para cambiar ese enfoque. La clave está en intervenir antes, en la fase de diseño contractual, que es donde se define realmente cómo se va a gestionar una eventual disputa. Como acciones concretas, hemos hecho una presentación a un grupo

selecto de compañías con intereses LATAM para explicarles las ventajas del arbitraje. También hemos dado una sesión práctica a los abogados de M&A de las siete jurisdicciones del GIA para exponerles las ventajas, utilidades y modalidades del convenio arbitral en transacciones de M&A. *RC:* Nuestra aproximación es acompañar al cliente desde el inicio con una lógica de arquitectura de la controversia. En la esencia los abogados del GIA somos litigantes y esa es nuestra especialidad, sin embargo, entendemos también que los conflictos no solo debe abordarse desde la reacción, sino que también desde la prevención, o bien, entenderlo como una contingencia de los negocios que hay que saber administrar. Esto implica redactar cláusulas arbitrales claras, prever mecanismos escalonados de resolución, como negociación, mediación y arbitraje, y, sobre todo, asegurar que estos mecanismos sean ejecutables en las jurisdicciones implicadas. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE CMS (WWW.CMS.LAW)

Fundada en 1999, CMS es una organización internacional de firmas de abogados independientes que ofrece asesoría legal y fiscal integral. Con más de 90 oficinas en más de 50 países y más de 7,200 abogados, CMS cuenta con una amplia experiencia tanto en asesoría en sus jurisdicciones locales como en asuntos transfronterizos. Desde grandes multinacionales y empresas medianas hasta startups emprendedoras, CMS ofrece el rigor técnico, la excelencia estratégica y la asociación a largo plazo necesarios para mantener a cada cliente a la vanguardia en sus mercados elegidos. Las firmas miembro de CMS ofrecen una amplia gama de especialidades en 19 áreas de práctica y sectores, incluyendo Corporate/M&A, Private Equity, Energía y Cambio Climático, Fondos, Ciencias de la Vida y Salud, TMC, Fiscal, Banca y Finanzas, Derecho Comercial, Antitrust, Competencia y Comercio, Resolución de Disputas, Laboral, Empleo y Pensiones, Propiedad Intelectual, Productos de Consumo, Hospitalidad, Viajes y Ocio, Infraestructura y Proyectos, Seguros e Inmobiliario.

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





La evolución del derecho de seguros

Expertos en la materia explican cómo los nuevos riesgos – cibernéticos, climáticos, regulatorios – están transformando la práctica legal en seguros en América Latina.

por Ingrid Furtado

Sin importar el tamaño de la firma de abogados, difícilmente esta prescinda de un área dedicada a seguros, ya sea en la defensa del asegurado o en la de la aseguradora. Y este mercado evoluciona a gran velocidad, sobre todo en aquello que resulta más intangible y complejo: de los riesgos cibernéticos al cambio climático. En este escenario, el rol del abogado especializado en seguros y grandes siniestros también está cambiando.

En América Latina, Brasil, México, Chile, Panamá, Colombia y Argentina son algunos de los países que cuentan con mercados de seguros sólidos; sin embargo, la creciente demanda podría eventualmente ampliar estos servicios hacia firmas de abogados en otros países de la región. Han surgido nuevas categorías, como los seguros paramétricos o basados en índices para riesgos emergentes, lo que significa que este modelo se está extendiendo para cubrir riesgos tradicionalmente más difíciles de asegurar — como ciberataques, eventos relacionados con el clima, pandemias o interrupciones en las cadenas de suministro—, donde el daño real es complejo, difícil de medir o se manifiesta con el tiempo. Otros tipos de seguros que han surgido son los paramétricos para infraestructura digital o caídas de servicios en la nube, los seguros bajo demanda o basados en uso, y las coberturas de responsabilidad por IA o algoritmos, entre una lista que sigue creciendo.

Para entender los rumbos que puede tomar este camino, conversamos con abogados de Brasil y Colombia, expertos en derecho de seguros.

Eduardo Penna, socio en CAR, en la oficina de Río de Janeiro, es especialista en responsabilidad aeronáutica y seguros aeronáuticos. En los últimos años, él observa la evolución del derecho de seguros de forma analítica y estratégica. “Si tuviera que resumirlo en una frase, diría que el seguro dejó de lidiar principalmente con eventos aislados y pasó a lidiar con crisis. Hace diez años, un siniestro grande solía tener contornos más definidos: un accidente, una pérdida, un número de víctimas, una póliza, una discusión de cobertura. Hoy, el mismo evento suele abrir varios frentes al mismo tiempo: investigación técnica, exposición regulatoria, repercusión pública, acciones de terceros, discusiones de

reaseguro en otra jurisdicción, todo avanzando en paralelo, muchas veces ya en las primeras 48 horas”, resume Penna.

Para el especialista, en determinadas industrias la situación es aún más evidente, como en la aviación. “Porque la industria ya era técnicamente compleja e internacional por naturaleza. Un accidente relevante hoy involucra a la autoridad de investigación, la policía, el Ministerio Público, el fabricante, el operador, las aseguradoras, los reaseguradores —muchas veces extranjeros— y a familias de víctimas representadas en más de un país. Esto no es exactamente nuevo, pero la velocidad con que se abren estos frentes, y la cantidad de personas con interés en la narrativa del evento, cambió mucho”, dice Eduardo Penna. Por eso, él cree que la habilidad que más marcará la diferencia es saber actuar en medio de cierto caos. “Información incompleta, coordinar a personas de formaciones muy distintas (ingeniero, perito, investigador, suscriptor) y ayudar al cliente a tomar decisiones en las



EDUARDO PENNA

primeras horas sin transformar una hipótesis en una posición definitiva. El abogado, en ese caso, debe dejar de ser solo un especialista jurídico para funcionar como gestor jurídico de la crisis”, afirma.

DE LO TANGIBLE A LO ABSTRACTO

El derecho de seguros tradicional se construyó en torno al daño físico, discreto y mensurable. Eduardo Penna señala cómo se amplió la definición jurídica de “riesgo asegurable” para abarcar exposiciones intangibles y sistémicas, como el daño reputacional, las decisiones impulsadas por IA, las filtraciones de datos, entre otras.

“Yo separaría esto en dos cambios. El primero es pasar del daño físico al daño intangible: reputación, datos, sistemas, marca. Esto ya está bastante abordado por el mercado, con productos específicos, sublímites y exclusiones bien diseñadas. El segundo cambio, que es el que realmente impacta mi día a día, es pasar del daño individual al daño colectivo o sistémico”, explica. “Pero cuando el daño es difuso, afecta a toda una comunidad o a miles de personas a la vez, se vuelve mucho más difícil no solo cuantificarlo, sino también asegurarlo, porque el seguro depende de poder diversificar el riesgo, y el riesgo sistémico es exactamente lo opuesto: todo ocurre al mismo tiempo”, reflexiona.

Y ahí radica la tensión que más le interesa como abogado de siniestros, continúa Eduardo. “Lo que el derecho reconoce como daño no siempre es aquello que el mercado logra tarificar y absorber. Esa distancia va a ser uno de los grandes temas de los próximos años, incluso en catástrofes de gran escala, donde la discusión deja de ser quién paga y pasa a ser hasta dónde el mercado privado aguanta pagar por sí solo”, concluye Eduardo Penna.

DIGITALIZACIÓN, CLIMA Y REGULACIÓN: EL NUEVO TRIANGULO DEL SEGURO

Camila Orrego, asociada sénior de Financiero en Cuatrecasas, en Colombia, piensa de forma muy similar a Eduardo. Ella agrega que el ordenamiento jurídico del contrato de seguro en América Latina ha atravesado una transformación estructural derivada de tres factores concurrentes: “la transformación digital

de los servicios financieros, nuevos riesgos asociados al cambio climático y la evolución de los estándares regulatorios en materia de solvencia y supervisión prudencial”, dice Orrego.

Ella explica también que esta transformación se ha materializado en una ampliación sustancial del catálogo de riesgos asegurables, incorporando líneas de negocio antes inexistentes o marginales en la región.

Y Camila cita algunos ejemplos, como los seguros contra riesgos cibernéticos (cyber insurance), los seguros paramétricos para coberturas climáticas y agrícolas, las pólizas de responsabilidad de administradores y directivos (D&O), los seguros de responsabilidad por daño ambiental, los microseguros distribuidos mediante plataformas tecnológicas, y los productos diseñados para cubrir riesgos de interrupción en cadenas de suministro, riesgo político y crédito comercial. Para Camila, la ambigüedad en el lenguaje de las pólizas de seguros constituye una característica



CAMILA ORREGO

funcional del producto, no un defecto de redacción. “Las cláusulas de exclusión formuladas con términos amplios, las definiciones circulares y los conceptos jurídicos indeterminados operan como mecanismos de flexibilidad que permiten al asegurador adaptar su posición interpretativa según las circunstancias del siniestro”.

EL FUTURO

El futuro del derecho de seguros en América Latina, según Camila Orrego, estará marcado por algunas complejidades convergentes. Una es “la adopción de inteligencia artificial en suscripción y siniestros, que plantea cuestiones de explicabilidad, discriminación algorítmica y responsabilidad que los reguladores apenas comienzan a abordar”, explica.

A esto se suma “el cambio climático, que amenaza con hacer inasegurables ciertas regiones y actividades, obligando a desarrollar marcos para seguros paramétricos y cat bonds”, así como “la convergencia entre seguros y servicios financieros a través de embedded insurance y titulización de carteras, que generará conflictos de competencia entre supervisores”, señala Orrego.

LA APUESTA POR LA EXCLUSIVIDAD

No muy lejos de Colombia, y de vuelta en Brasil, **Virgínia da Silva Pereira** es abogada especialista en derecho de seguros en Advocacia Juçara Freire & Advogados Associados, una firma boutique en Belo Horizonte, Minas Gerais. Diferente de las firmas full-service que abordan el derecho de seguros como una práctica más entre muchas, Virgínia Pereira se dedica exclusivamente a esta materia. Ella explica las ventajas concretas de esta especialización total ofrecida al cliente, sea este asegurador o reasegurador.

“Las ventajas de la especialización se traducen en una capacitación técnica que permite ofrecer al cliente respuestas objetivas y orientadas a las necesidades específicas del mercado de seguros. El abogado especialista en derecho securitario, consciente de que el seguro es una actividad económica con una fuerte dimensión de bienestar social, en permanente estudio, se vuelve capaz de actuar de forma diferenciada gracias a su calidad técnica, asertividad, objetividad y eficiencia en la

resolución de siniestros de gran complejidad”, dice Virgínia Pereira.

Y tal vez sea esa la gran diferencia que permite a las firmas boutique competir frente a las grandes firmas internacionales. “La hiperespecialización es una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo, precisamente por ser multidisciplinaria. Actuar en el derecho securitario no significa encerrarse en sí mismo; por el contrario, exige una visión multidisciplinaria que involucra áreas como la administración, la contabilidad, las matemáticas, la economía, la tecnología y, principalmente, el análisis técnico con visión de negocio al servicio jurídico”, observa la especialista.

Virgínia Pereira concluye que, al ser una firma enfocada en seguros, compite por talento y por clientes a través del conocimiento técnico, la inteligencia, la transparencia, la lealtad, la estrategia, la cercanía y el respeto en las relaciones abogado-cliente. 

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



VIRGÍNIA DA SILVA PEREIRA



PARAGUAY: MINERO DE BITCOIN Y A PUNTO DE PROHIBIRLO

por sebastián acha
World Compliance Association, Paraguay

En abril de 2026, senadores paraguayos presentaron un proyecto de ley – entre otros presentados anteriormente – para prohibir “temporalmente” la creación, custodia y comercialización de activos virtuales y la instalación de granjas de minería en el país. Un mes antes, la Administración Nacional de Electricidad (ANDE) – empresa pública monopólica de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica – anunció que reactivaría cerca de 30.000 equipos de minería de Bitcoin incautados por minería ilegal, con apoyo técnico de la firma Morphware.

La Dirección Nacional de Ingresos Tributarios ya fijó, en la Resolución N° 40/2026, las obligaciones fiscales de esa actividad. La situación entonces es esta: Un mismo Estado que discute prohibir el ecosistema cripto que ya opera dentro de él. Ese es el punto de partida para pensar qué aporta el compliance.

Un vacío que no es tal

La percepción instalada es que Paraguay no tiene regulación cripto. Es imprecisa. El país carece de una ley marco de mercado (el proyecto aprobado por el Senado en 2022 fue finalmente vetado por el Ejecutivo ese mismo año), pero tiene obligaciones

de prevención de lavado de activos vigentes desde 2020. La Resolución SEPRELAD N° 8/2020 declaró sujetos obligados de la Ley N° 1.015/97 a quienes realizan minería, intercambio, transferencia, custodia o administración de activos virtuales. La N° 314/2021 les impuso, siguiendo la Recomendación 15 del GAFI, debida diligencia del cliente, matriz de riesgo, oficial de cumplimiento y reporte de operaciones sospechosas. La confusión entre “no hay ley” y “no hay obligaciones” es el primer malentendido a despejar.

El caso ANDE, puesto a prueba
La criptominería “estatal”





introduce dos preguntas que exceden lo meramente tributario. Una, de trazabilidad: equipos de origen ilícito, decomisados en causas penales, se reincorporan a una actividad productiva formal; cabe preguntar cómo se documentará la cadena de custodia de esos activos y de las criptomonedas que generen. Otra, de gobierno corporativo: si el Estado participa de facto en el ecosistema, ¿bajo qué estándar de debida diligencia lo hace frente a su propio regulador antilavado? Y esto es así porque – al ser un sistema monopólico público – no hay un regulador del sistema eléctrico por lo que las condiciones de funcionamiento de las plantas no tienen normas rectoras.

Una norma que envejeció rápido

En junio de 2025 el GAFI endureció la Recomendación 16, la "travel rule", ampliando su alcance a la prevención del fraude y la financiación de la proliferación. Solo el 29% de las jurisdicciones evaluadas la cumple ampliamente. La norma paraguaya es de 2021, previa a esa revisión, y el país sigue bajo seguimiento intensificado de GAFILAT. Queda la pregunta de si el marco envejeció justo cuando el sector, medido en hashrate, se consolidó.

Prohibir no es gestionar el riesgo

Buena parte de la minería paraguaya ya opera de forma informal, con conexiones irregulares a la red eléctrica. Prohibir sin capacidad de fiscalización probablemente

traslada la actividad a la opacidad, en sentido contrario al enfoque basado en riesgo que recomienda el propio GAFI. Brasil (Ley 14.478/2022) y Argentina (registro de proveedores ante la CNV) avanzaron hacia marcos integrales; Paraguay, por ahora, regula la fachada antilavado sin regular el negocio. Para el oficial de cumplimiento, la pregunta relevante no es cuándo llegará una ley cripto, sino si las obligaciones que ya existen (registro, matriz de riesgo, reporte de operaciones sospechosas) se cumplen, mientras el Congreso debate y el Estado ya juega en la cancha. Paradojas de un mercado que necesita una urgente modernización.

Fuentes

- Resolución SEPRELAD N° 8/2020 (sujetos obligados, proveedores de servicios de activos virtuales).
- Resolución SEPRELAD N° 314/2021 (régimen de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo para activos virtuales, en línea con la Recomendación 15 del GAFI).
- Resolución DNIT N° 40/2026 (obligaciones tributarias sobre minería de activos digitales, marzo 2026).
- Proyecto de ley de prohibición temporal de activos virtuales y minería, Senado de Paraguay (abril 2026).
- Proyecto de ley cripto aprobado por el Senado (2022) y veto del Poder Ejecutivo (agosto 2022).
- Cobertura del acuerdo

ANDE–Morphware sobre minería estatal de Bitcoin (La Nación, mayo 2026; BeInCrypto; Hashrate Index).

- GAFI, actualización de la Recomendación 16 ("travel rule"), junio 2025.
- GAFILAT, seguimiento intensificado a Paraguay en el marco de la Cuarta Ronda de Evaluaciones Mutuas.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE SEBASTIÁN ACHA

Sebastián Acha es Socio Fundador de Pragma Grupo Consultor, especializado en Government Affairs, y de Agencia Notable, dedicada a Comunicación Estratégica y Gestión de Riesgo. Es Presidente de CRECE (Centro de Recursos Naturales, Energía y Desarrollo), un think tank enfocado en el desarrollo de política energética. En el ámbito académico, se desempeña como Director Académico del Posgrado en Liderazgo en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Columbia del Paraguay. Es Magíster en Derecho Público y Constitucional y Doctor en Derecho Público, con énfasis en Gobernabilidad, por la Universidad Columbia del Paraguay. Asimismo, fue Diputado Nacional de la República durante dos períodos constitucionales.

IA en el Arbitraje: el Nuevo Factor de Riesgo que los Contratos Aún Ignoran

por rafael freitas machado - Inlaw Alliance, Brasil



La inteligencia artificial ya ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en parte de la rutina empresarial. Los contratos son revisados mediante herramientas generativas, los documentos se clasifican automáticamente, los riesgos se identifican mediante algoritmos y las estrategias jurídicas comienzan a diseñarse con el apoyo de la IA. En el arbitraje, esta transformación aporta eficiencia, pero también inaugura una nueva categoría de riesgo contractual.

El problema comienza incluso antes de que surja la controversia.

Las empresas utilizan la IA para redactar, revisar y negociar contratos complejos. Una cláusula arbitral aparentemente adecuada puede haber sido elaborada a partir de modelos incompatibles con la

operación, combinar reglas de distintas instituciones arbitrales o simplemente no considerar aspectos esenciales como la sede, el idioma, la confidencialidad, la producción de pruebas o las medidas cautelares.

El resultado puede ser paradójico: la tecnología utilizada para reducir riesgos puede generar el próximo litigio.

Pero existe una cuestión aún más sofisticada. Cuando surge el arbitraje, la información relacionada con el contrato, las estrategias procesales, los documentos confidenciales e incluso los secretos comerciales pueden ser introducidos en sistemas de IA. Surge entonces una pregunta que pocos contratos responden: **¿quién asume el riesgo derivado del uso de la inteligencia artificial?**

La respuesta ya no debería dejarse para después de iniciado el conflicto.

Los contratos empresariales más sofisticados tienden a incorporar una verdadera **gobernanza contractual de la IA**, estableciendo límites para su utilización durante la ejecución del negocio y ante una eventual controversia. Esto implica definir qué información puede ser procesada mediante herramientas de IA, establecer estándares mínimos de seguridad, responsabilidades por filtraciones o uso indebido

de datos, deberes de transparencia y, sobre todo, reglas específicas para su utilización en mediaciones y arbitrajes.

El tema también alcanza a árbitros, abogados e instituciones arbitrales. Si una herramienta ayuda a analizar miles de documentos, identifica patrones probatorios o contribuye a estructurar argumentos, ¿hasta dónde llega la eficiencia tecnológica y dónde comienza la necesidad de supervisión humana?

Esta discusión será aún más relevante a medida que los agentes de IA comiencen a participar directamente en la negociación y ejecución de contratos.

En este escenario surge una nueva generación de disposiciones contractuales: las **AI Clauses**, destinadas a regular contractualmente el uso de la inteligencia artificial y su interacción con los mecanismos de resolución de controversias.

Para las empresas que celebran contratos relevantes, por lo tanto, la pregunta ya no es únicamente **“¿cuál será nuestra cláusula arbitral?”**.

La pregunta más actual es:

“¿Está nuestra cláusula arbitral preparada para una controversia en la que la inteligencia artificial será, al mismo tiempo, herramienta, prueba y factor de riesgo?”

Anticipar esta respuesta puede marcar la diferencia entre utilizar la IA como una ventaja competitiva o descubrirla como una vulnerabilidad cuando el arbitraje ya haya comenzado.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE

Rafael Freitas Machado, advogado sócio-fundador do escritório Machado, Leite & Bueno Advogados, escritório representante no Brasil da Inlaw Alliance of Laws, Mestre em Arbitragem pela Faculdade de Direito de Lisboa - Portugal. Coordenador Regional do CBAr - Comitê Brasileiro de Arbitragem.



Íñigo Erláiz, más allá de los 100 millones

El socio director de Gómez-Acebo & Pombo afronta la recta final de su mandato con el reto de consolidar el espacio de la firma en el high end y adaptar su modelo a un mercado que la inteligencia artificial empieza a transformar

por Ilaria Iaquina

El año 2027 será el último de **Íñigo Erláiz** al frente de Gómez-Acebo & Pombo (GA_P). El modelo de gobierno del despacho contempla una única reelección y la suya, tras asumir la dirección de la firma en 2022, corresponde al periodo 2025-2027. La proximidad del relevo invita a hacer balance y el socio director distingue dos etapas: una primera centrada en reforzar el posicionamiento de la firma y una segunda orientada a dotarla de una estructura operativa y de gestión más potente, escalable y preparada para seguir creciendo de forma rentable y sostenible. Las cifras ofrecen una medida concreta de esa evolución. GA_P cerró 2025 con una facturación global de 105,9 millones de euros, 94 millones de ellos en España, en el primer ejercicio completo después de superar la barrera de los 100 millones. El crecimiento alcanzó a todas las áreas y oficinas, litigation y laboral avanzaron a doble dígito, mientras las prácticas transaccionales crecieron más de un 5% pese a la incertidumbre geopolítica. Erláiz evita, sin embargo, leer estos años en clave personal. “No es mi proyecto. Es el proyecto colectivo de todos los socios, que lo sienten como propio y defienden cada día con su compromiso e implicación”, explica en una entrevista con *Iberian Lawyer*. “Creo que eso, al margen de los liderazgos, explica la evolución positiva de la firma durante estos años y nos permite abordar la transición con serenidad. Después de mí vendrá otro, pero la energía del colectivo, que es lo que nos mueve, seguirá ahí, sea quien sea quien esté al frente”, añade.

Usted había dicho que el crecimiento no era un objetivo en sí mismo, sino una consecuencia del posicionamiento, la rentabilidad y la eficiencia. ¿Qué demuestra este resultado sobre el momento que vive la firma?

Demuestra que aun en contextos de volatilidad e incertidumbre somos capaces de mantener una senda muy positiva y, por tanto, que el proyecto es muy sólido. También sano, pues no dependemos de prácticas ni, por ello, de ciclos económicos. Todas las áreas y oficinas suman. El crecimiento además viene de la mano de una mejora sostenida de posicionamiento, que lo retroalimenta, y que también mejora todos los indicadores internos de productividad y de rentabilidad. Dicho de otra

manera, no sólo crecemos. Lo hacemos además de la manera que queremos.

¿Cuáles son hoy los verdaderos indicadores de salud de un despacho de abogados? ¿La facturación, la rentabilidad o algo que va más allá de las métricas numéricas, como la satisfacción de los clientes o la capacidad de atraer talento?

Todos son relevantes y todos están interconectados. Pero todo se resume en posicionamiento, en estar en el segmento adecuado del mercado, para nosotros el *high end*, y en conseguir la satisfacción de nuestros clientes que operan en él. Ese posicionamiento luego atrae lo demás. Es la gasolina que te permite crecer bien, mejorar la rentabilidad, tener una situación financiera muy sólida, y ser atractivo para el mejor talento.

El mercado legal está cambiando muy rápido. Las Big Four ganan terreno como competidores de los grandes despachos, no solo en facturación, sino también en actividad transaccional y en fichajes relevantes procedentes de firmas tradicionales. Al mismo tiempo, algunas firmas internacionales anuncian crecimientos exponenciales mediante combinaciones con despachos estadounidenses, otros modelos se abren al capital externo y algunos defienden que volverán a ganar peso las boutiques especializadas. En ese escenario, ¿cuál es el espacio natural de GA_P y cuál es su ambición?

Es un mercado tremendamente competido. Lo bueno de un mercado competido y sofisticado como el nuestro, es que la presión es muy alta, porque lo es el nivel de la competencia. Y esa presión nos fuerza a ser mejores cada día. Siempre digo que en la estrategia de una firma lo primero es tener claro dónde quieres estar. Y luego intentar ser consistente en tus decisiones de gestión con esa opción. Nosotros hemos optado por estar en los asuntos complejos y de valor añadido y queremos ser en ellos la firma ibérica de referencia. Para eso no hace falta ser la más grande, pero sí tener una determinada masa crítica y ser excelentes en todas las áreas de práctica, articulando una propuesta de valor atractiva para atraer y retener en ellas al mejor talento. Si lo conseguimos, y por ahora lo estamos consiguiendo, tendremos y podremos defender nuestro espacio en el mercado, hagan lo que hagan los demás.

GA_P no es una firma construida sobre grandes fichajes laterales. Defiende un modelo orgánico y

usted mismo ha desarrollado prácticamente toda su carrera en el despacho, al que se incorporó en 1999. ¿Van a seguir por esa vía? ¿Hasta qué punto puede una firma ibérica competir con éxito sin renunciar a ese modelo?

No renunciamos ni renunciaremos a ese modelo. Pero sin renunciar a un modelo esencialmente orgánico, también hemos hecho incorporaciones muy potentes en los últimos años, procurando siempre un encaje cultural adecuado (i.e. Rafa Murillo en Litigación y Fernando Soto en Inmobiliario, ambos procedentes de Freshfields, ndr). Esa combinación equilibrada y cuidada nos ha ayudado a hacernos más fuertes, a reforzar nuestro posicionamiento en algunas áreas, y a competir en ellas con éxito, pero al mismo tiempo a mantener nuestra esencia y cultura de verdadero partnership, basada en la cohesión y el compromiso de los socios con un proyecto colectivo del que todos son y deben sentirse parte. Y así seguirá siendo.

En los últimos años han insistido mucho en la idea de GA_P como firma ibérica, no solo española. ¿Qué papel juega hoy Portugal en la estrategia del despacho y qué sinergias reales existen entre Madrid y Lisboa?

Portugal tiene ya un papel fundamental. Pero estamos convencidos de que lo tendrá aún más en el futuro inmediato. Nuestros clientes ven España y Portugal como un único mercado, y eso es una fuente de oportunidades y sinergias. Muchas las estamos ya aprovechando, pero hay muchas aún por explorar y trabajar. Una parte relevante de nuestro plan inmediato pasa por hacerlo y consolidar y potenciar nuestro proyecto ibérico, como un paso más para convertirnos en la firma ibérica de referencia que queremos ser.

Londres, Nueva York y el negocio vinculado a LatAm son otros ejes de la estrategia. Sin tener oficina propia en América Latina, ¿cómo quiere posicionarse GA_P entre Iberia, Estados Unidos y los mercados latinoamericanos?

Queremos ser un jugador relevante en el mercado legal internacional para mantener y hacer sostenible en el tiempo el posicionamiento (el tipo de clientes y asuntos) que queremos como firma. Nuestra dimensión ibérica, nuestra presencia en Londres, que sigue creciendo, la relación con las



ÍÑIGO ERLÁIZ

firmas líderes independientes de Nueva York y el posicionamiento que tenemos en LatAm son claras palancas para ello. Las estrechas relaciones que mantenemos con las principales firmas latinoamericanas completan una propuesta de valor diferencial que seguimos buscando mejorar.

En 2026 el despacho quiere acelerar la adopción de inteligencia artificial en todos los procesos. ¿En qué fase se encuentra ahora GA_P y cómo se traduce concretamente esa estrategia?

Somos conscientes de la necesidad de acelerar su adopción y estamos trabajando en ello. Quedarte atrás puede significar quedarte fuera, y ello en cualquier segmento del mercado, también el nuestro. Todos usamos ya IA en la organización. La fase en la que estamos ahora es ya la de sofisticar ese uso con criterio e institucionalizarlo. Por eso estamos implementando un plan que, en realidad, es de transformación de procesos internos y de la manera de trabajar en las áreas de práctica a partir de la IA. Este plan se basa en cuatro pilares.

¿Cuáles?

Primero, asegurar que contamos con una arquitectura de datos óptima y las mejores herramientas en cada momento (aquí entra nuestro partnership estratégico con Microsoft, nuestra alianza con Harvey y otros acuerdos con distintos proveedores tecnológicos); segundo, formación intensiva; tercero, una metodología de trabajo estructurada para la identificación e implementación de casos uso avanzados en áreas de práctica y de gestión; y por fin el apoyo de nuestra plataforma interna Fill the GA_P para asumir los flujos de trabajo recurrentes o estandarizables, que actúa, además, como incubadora de proyectos tecnológicos orientados a optimizarlos y automatizarlos.

¿Qué impacto están registrando ya por el uso de la inteligencia artificial? ¿Está cambiando la forma de presupuestar o de organizar los equipos?

Bien utilizada significa ya más eficiencia, mejoras en la productividad, optimización de procesos, flujos de trabajo más automatizados y ágiles y, con los debidos controles, una mejora de la calidad en el servicio. En el corto-medio plazo impactará también, seguro, en los perfiles de los

abogados, en los servicios demandados por los clientes y en nuestra forma de colaborar con ellos, en el pricing de esos servicios, en la pirámide de talento de los despachos y en el modelo de carrera. El impacto será muy transversal y hay que prepararse para él desde ya. Nosotros ya lo estamos haciendo, redefiniendo los perfiles de los abogados que incorporamos, actualizando la matriz de competencias y los programas de formación, identificando y gestionando los trabajos más expuestos al impacto de la IA, apostando por el conocimiento diferencial y especializado, trabajando más con la variable del valor en las propuestas, revisando el esquema de incentivos y objetivos, etc. La IA cuestiona también el modelo basado en las horas facturables y nos obliga a repensar el pricing y la organización de los equipos. El cambio será profundo, necesario y rápido, pero nos cogerá debidamente preparados.

Algunos despachos ya reconocen que están contratando menos abogados jóvenes, mientras otros sostienen que la IA no ha alterado todavía su política de incorporaciones. ¿Cuál es el caso de GA_P?

Por ahora no hemos decidido incorporar menos abogados jóvenes. Seguimos contratando aproximadamente el mismo número que antes. Pensar que los seniors pueden hacer con inteligencia artificial el trabajo que hasta ahora realizaban los juniors me parece un enfoque cortoplacista y un error a medio y largo plazo. La IA debe utilizarse con criterio y necesitamos asociados que vayan desarrollando ese criterio. Por eso debemos seguir incorporando y formando a profesionales jóvenes, también para garantizar el relevo generacional cuando los abogados más experimentados se retiren.

«La IA cuestiona también el modelo basado en las horas facturables y nos obliga a repensar el pricing y la organización de los equipos»

Algunos general counsel sostienen que los despachos están subestimando el impacto de la IA, porque puede reforzar aún más las capacidades internas de las asesorías jurídicas y reducir parte de la necesidad de recurrir a abogados externos. También se está estrechando la relación directa entre empresas y legaltech, sin tanta intermediación de los despachos.

¿Comparte ese diagnóstico?

Lo comparto. Y por eso no subestimamos el impacto de la IA. Ayudará a las asesorías jurídicas a ser más eficientes y absorber más capas de trabajo. Pero no vemos eso como una amenaza, sino como una oportunidad. Desde luego la IA

va a obligarnos a revisar la manera en la que trabajamos, colaboramos con nuestros clientes y les aportamos valor. Habrá que hacerlo en los asuntos de mayor complejidad, en los que hace falta una experiencia determinada, criterio, conocimiento especializado y diferencial. Pero nuestra propuesta de valor se basa precisamente en ese tipo de asesoramiento. Y en construir una relación de confianza con el cliente, que no sólo no desvirtúa la IA sino que adquiere con ella aún mayor valor. Por eso creemos que la IA representa una gran oportunidad para una firma como la nuestra. ■

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

LAS TRES PRINCIPALES OPERACIONES DEL DESPACHO EN EL ÚLTIMO AÑO

INDRA Y EDGE: ALIANZA EN DEFENSA

Gómez-Acebo & Pombo asesoró a Indra en su alianza con EDGE para crear en España una nueva compañía especializada en sistemas avanzados de defensa. La operación refuerza la estrategia de crecimiento de Indra en uno de los sectores que están concentrando mayor inversión y actividad corporativa en Europa.

Equipo: Guillermo Guerra, Jorge Martín, Nicolás Zúñiga, Laura Roda y Gonzalo Báscones, de Mercantil; Juan Ignacio Romero y Teresa Sagardoy, de Público; Andrew Ward y Victoria Rivas, de Competencia.

Fecha: enero de 2026.

CELSA: REFINANCIACIÓN DE 2.200 MILLONES

El despacho asesoró a Celsa en la refinanciación de 2.200 millones de euros de deuda. La operación incluyó distintos instrumentos de financiación y supuso uno de los mandatos más relevantes del último año en el mercado español de deuda y situaciones especiales.

Equipo: Ferran Foix, Mónica Contreras, Irene Medina, Carmelo Morales y Victoria González, de Bancario y Financiero; y Víctor Villaverde, de Mercantil.

Fecha: diciembre de 2025.

FACTORIAL: RONDA SERIE D DE 128,8 MILLONES

GA_P asesoró a Factorial en una ronda Serie D de 128,8 millones de euros liderada por General Catalyst. La operación permitirá a la tecnológica española continuar su expansión internacional y acelerar el desarrollo de productos y servicios apoyados en inteligencia artificial.

Equipo: Álex Pujol y Beatriz Riverola, de Mercantil; Luis Cuesta, de Fiscal.

Fecha: junio de 2026.

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





La próxima frontera de Pérez-Llorca: Abu Dabi

Gonçalo Capela Godinho explica la estrategia detrás de la expansión de Pérez-Llorca en Oriente Medio, su legado en Lisboa y las ambiciones globales de crecimiento del despacho

por glória paiva

La llegada de Pérez-Llorca a Abu Dabi responde a una estrategia centrada en estar más cerca de las principales fuentes mundiales de capital y de los flujos de inversión. El despacho español desembarcó en el mercado de los Emiratos Árabes Unidos el pasado mes de junio, con la apertura de una oficina concebida para conectar a los inversores del Golfo con oportunidades en Europa y América Latina ([haz clic para leer](#)). Dirigida por **Gonçalo Capela Godinho**, antiguo socio director de la oficina de Lisboa, la nueva sede forma parte de la ambición más amplia de Pérez-Llorca de construir una plataforma jurídica iberoamericana integrada.

La oficina de Abu Dabi amplía la red internacional de Pérez-Llorca y trabajará junto con los equipos de España, Portugal, México, Colombia y Perú, así como con los profesionales de Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur. También llega tras un periodo de crecimiento en Portugal,

donde la oficina de Lisboa, inaugurada en 2024, incrementó sus ingresos en un 20,9%, según estimaciones entre 2024 y 2025, hasta alcanzar aproximadamente los 10 millones de euros, según las estimaciones de *Iberian Lawyer* ([haz clic para leer](#)). Tras el traslado de Godinho a los Emiratos Árabes Unidos, la oficina de Lisboa está ahora dirigida por **Carlos Vaz de Almeida**, con el apoyo de los copresidentes **Inês Arruda** y **Adolfo Mesquita Nunes**.

Gonçalo Capela Godinho habló con *Iberian Lawyer* sobre las expectativas para la nueva etapa en Abu Dabi, la lógica estratégica detrás de la expansión y su legado en Lisboa.

¿Qué diferencia el enfoque de Pérez-Llorca en Oriente Medio del de otros despachos internacionales presentes en la región?

Abu Dabi es uno de los principales centros mundiales de toma de decisiones financieras,

PÉREZ-LLORCA EN LATINOAMÉRICA

La expansión internacional de Pérez-Llorca ha entrado recientemente en una nueva fase con la apertura de su oficina en Perú tras la integración con Miranda & Amado. Después de sus operaciones en México y Colombia, la entrada en el mercado peruano completa la presencia del despacho en América Latina ([haz clic para leer](#)).

Con la integración, anunciada por primera vez en mayo de 2026, Pérez-Llorca contará con cerca de 1.300 profesionales repartidos entre sus oficinas de Barcelona, Bogotá, Bruselas, Ciudad de México, Lima, Lisboa, Londres, Madrid, Medellín, Monterrey, Nueva York y Singapur, además de Abu Dabi. Los socios peruanos pasarán a formar parte de los órganos de gobierno de Pérez-Llorca y asumirán funciones de liderazgo en áreas internacionales clave, mientras que la gestión local en Perú estará a cargo de un Comité Ejecutivo integrado por socios locales. Durante un periodo transitorio, el despacho operará en el mercado peruano bajo la denominación Pérez-Llorca, Miranda & Amado antes de adoptar la marca Pérez-Llorca Perú.

Según el socio Gonçalo Capela Godinho, el crecimiento internacional del despacho se ha desarrollado mediante “integraciones plenas, tanto jurídicas como económicas”, con firmas que comparten la misma cultura, los mismos estándares de excelencia y la misma visión de la profesión jurídica. La integración en Perú, según el despacho, tiene como objetivo posicionarlo como una plataforma desde la que acompañar a clientes internacionales en sus operaciones estratégicas, conectando Europa, Asia, Oriente Medio y América Latina.

La denominada plataforma iberoamericana, señala Godinho, tiene como objetivo “acompañar a fondos soberanos, inversores institucionales, entidades financieras, grandes empresas y despachos internacionales”. La estrategia del despacho incluye reforzar su actividad en áreas como las operaciones corporativas, la financiación, los litigios y arbitrajes internacionales, así como los asuntos regulatorios complejos. El objetivo, según el abogado, es prestar asesoramiento con “estándares de servicio consistentes” en todas las jurisdicciones en las que opera.

innovación y transición energética y digital, y concentra a muchos de los actores del mercado que influyen directamente en los flujos globales de capital. Somos el primer despacho ibérico con presencia física en Abu Dabi y hemos apostado por un modelo que no busca ejercer derecho local ni prestar servicios de common law, sino reforzar nuestra proximidad al capital y a los centros de decisión, así como nuestra experiencia en las jurisdicciones en las que ofrecemos asesoramiento en derecho local: Iberia y América Latina. Esta decisión está alineada con nuestra ambición de acompañar a clientes procedentes de los principales centros de capital del mundo, apoyándonos en una plataforma jurídica integrada en la que los clientes encuentran los mismos valores, los mismos estándares y la misma forma de trabajar, independientemente de la geografía.

¿Qué objetivos justifican la apertura de la oficina de Abu Dabi en este momento?

Esta decisión es un paso natural dentro de la estrategia de internacionalización a largo plazo de Pérez-Llorca. Llevamos años siguiendo de cerca a los inversores del Golfo y hemos sido testigos del papel decisivo que han asumido en sectores estratégicos de Europa y América Latina. Tiene mucho sentido que ahora estemos donde se toman las grandes decisiones. Durante mucho tiempo, este mercado se basó principalmente en un modelo de salida de capital, con inversiones de la región dirigidas a activos en el extranjero. Hoy observamos un nivel distinto de madurez: ese flujo continúa, pero ahora convive con inversión entrante y coinversiones a través de estructuras corporativas y financieras altamente sofisticadas. Estar presentes en Abu Dabi nos permite asesorar en todas las fases de estos proyectos y participar en operaciones de gran complejidad entre el Golfo y la región iberoamericana.

¿Cómo está estructurada la oficina de Abu Dabi en su lanzamiento?

La oficina estará dirigida por un socio sénior, que trabajará junto con tres o cuatro asociados procedentes de las distintas jurisdicciones en las que operamos, todos ellos ya integrantes del despacho. El equipo crecerá de forma orgánica



GONÇALO CAPELA GODINHO

en función de la demanda de los clientes. A largo plazo, esto podría traducirse en un equipo de alrededor de ocho abogados. Todo ello se desarrollará en coordinación constante con los equipos de Pérez-Llorca en España, Portugal, México, Colombia y Perú, así como con los profesionales de las oficinas de Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur. La actividad se centrará en M&A, private equity, energía, infraestructuras, tecnología e inmobiliario, sectores en los que el capital local muestra una especial actividad en proyectos de largo recorrido.

¿Qué sectores son prioritarios desde Abu Dabi?

Existe una clara coincidencia entre los sectores en los que Pérez-Llorca cuenta con mayor experiencia y aquellos en los que observamos una mayor actividad por parte de los inversores del Golfo. La energía —especialmente las renovables y los nuevos motores de la transición energética—, las grandes infraestructuras, la tecnología y los activos inmobiliarios son prioridades evidentes. En tecnología e inteligencia artificial, los Emiratos Árabes Unidos se han

fijado el objetivo de posicionarse como una potencia mundial, apoyándose en alianzas estratégicas y fondos específicos. Esto generará trabajo jurídico sofisticado durante muchos años. Es precisamente en estructuras societarias complejas, flujos transfronterizos de capital y marcos regulatorios muy diversos donde podemos aportar un verdadero valor añadido.

¿En qué medida influye la volatilidad geopolítica local y global en el trabajo jurídico en Oriente Medio?

La volatilidad geopolítica forma parte de la realidad de cualquier mercado internacional. Lo que nos lleva a Abu Dabi no es el interés por un momento concreto, sino una evaluación estructural de los fundamentos de la región. El trabajo que prevemos está mucho más vinculado a inversiones a largo plazo en activos reales que a acontecimientos coyunturales. Incluso en periodos de mayor tensión, las economías del Golfo han sabido adaptar sus estrategias de financiación para proteger los planes de inversión y mantener reservas de liquidez. Ese no es el



DE PIE, DE IZQUIERDA A DERECHA: JORGE MONDRAGÓN, FAUSTO ROMERO-MIURA, ICIAR DE LORENZO, LUIS MIRANDA, IVÁN DELGADO, MAURICIO RAFFO, INÉS ARRUDA
SENTADOS, DE IZQUIERDA A DERECHA: JOSÉ DANIEL AMADO, NATHALIE PAREDES, PEDRO PÉREZ-LLORCA, CLAUDIA LUCENA.

comportamiento de economías frágiles, sino de economías que planifican a largo plazo.

¿Qué garantiza que los fundamentos socioeconómicos del Golfo sigan siendo sólidos pese a la inestabilidad cíclica?

Lo que vemos en el Golfo es una combinación difícil de replicar: una enorme capacidad de capital institucional, agendas claras de diversificación económica e infraestructuras jurídicas y regulatorias alineadas con los estándares internacionales. En Abu Dabi, la economía no petrolera ya representa más de la mitad del PIB y sigue creciendo en sectores como las energías limpias, el agua, las infraestructuras y la tecnología. La diversificación se refleja en proyectos concretos y en la forma en que el capital se está posicionando. Los fondos soberanos de la región son hoy actores centrales en sectores estratégicos, y este no es un fenómeno coyuntural. Para Pérez-Llorca, contar con presencia en Abu Dabi significa situarse en el centro de operaciones estratégicas que influirán en los mercados europeo y latinoamericano durante los próximos años.

Mirando atrás, ¿qué balance hace de sus años al frente de Pérez-Llorca en Portugal?

El balance es muy positivo. Comenzamos en Lisboa con un proyecto greenfield en un mercado maduro y competitivo, y hoy nuestra oficina es un despacho de referencia en derecho de los negocios con más de 60 profesionales. Participamos en importantes operaciones de M&A, energía, infraestructuras y litigios, al tiempo que hemos construido una cultura alineada con la del despacho a nivel internacional. Desde el punto de vista de la gestión, contamos ahora con una oficina sólida, con autonomía operativa, equipos fuertes y la visión necesaria para llevar el proyecto portugués a su siguiente etapa. Además, Lisboa se ha convertido en un destino natural para el mejor talento: crear un proyecto capaz de atraer y retener a profesionales de primer nivel es, quizá, el mayor indicador de éxito.

¿Qué desafíos y oportunidades se presentan para Pérez-Llorca en Portugal?

El reto en esta etapa consiste en gestionar nuestra actividad durante la actual fase de

consolidación y expansión: seguir atrayendo y reteniendo al mejor talento, mantener la ambición de participar en los asuntos más relevantes y preservar el alineamiento con la estrategia internacional. Entre las oportunidades más claras figuran profundizar la conexión directa con el nuevo hub de Abu Dabi y reforzar el posicionamiento de Lisboa como puerta de entrada natural para la inversión estructurada en África lusófona. Todo ello se hará en coordinación con el resto de nuestras oficinas.

¿Qué representa para usted, a nivel personal, liderar este nuevo capítulo en Oriente Medio?

Ante todo, representa una enorme muestra de confianza por parte de mis socios. Disfruto de los nuevos proyectos, de las distintas geografías y de asumir responsabilidades. Para mí, esta es la continuación natural de una trayectoria que siempre ha sido muy internacional. Abu Dabi me brinda la oportunidad de aplicar, de algún modo, las mejores prácticas que forman parte de la cultura de nuestro despacho en un contexto cultural y social diferente. Es un mandato exigente. Pero también es el tipo de mandato en el que creo: aquel que se mide por la calidad y la profundidad de lo que se construye. ■

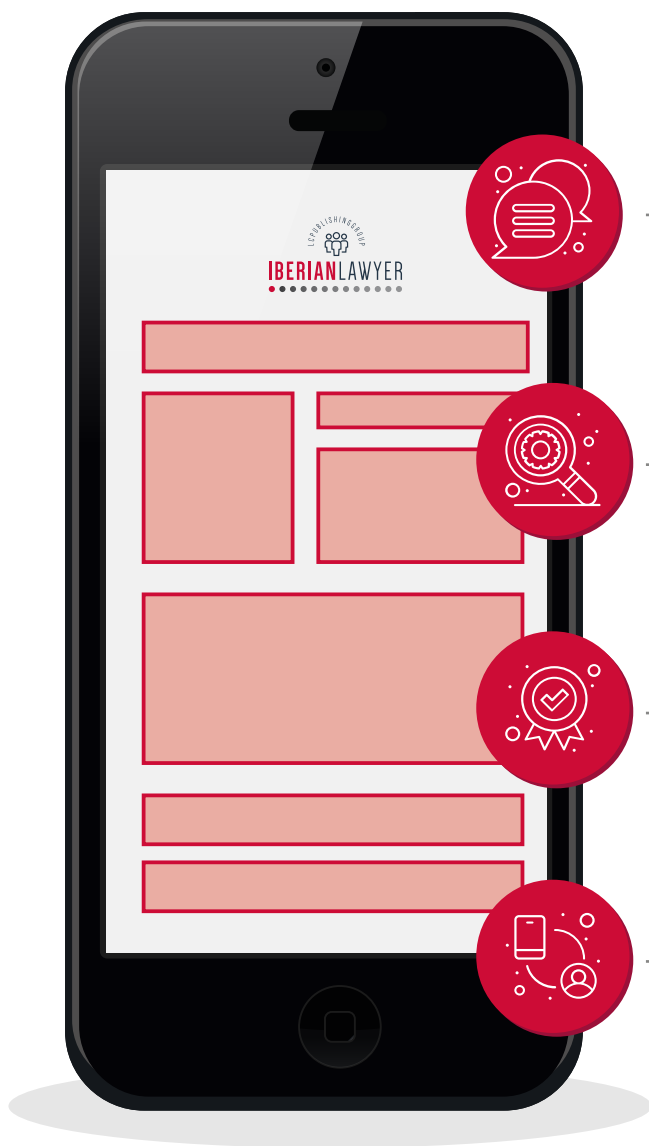
Copyright © 2026, Iberian Lawyer



THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





THE 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 51 | Setembro - Outubro 2026

Directora

ilaria.laquinta@lcpublishinggroup.com

Redactores

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

Contributor

rafael.freitas.machado, sebastián.acha

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

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Department

magali.sica@lcpublishinggroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Editor

Registered office:
C/ Ríos Rosas, 44 A
28003 Madrid
T: +34 91 5633691
info@iberianlegalgroup.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.

© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022

Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit

M-5664-2009
info@iberianlegalgroup.com