# ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

# Bioimplan: crescimento global em implantes de silicone

**Lucas Guimarães Alves Santos Baesso [1] ***
**Ariane Cristine Roder Figueira [1]**
**Renato Dourado Cotta de Mello [1]**

* Autor correspondente

[1] Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

*Resumo*

Este caso de ensino examina os desafios da expansão internacional enfrentados pela BioImplan, a maior fabricante de implantes de silicone da América Latina. Victor, diretor de assuntos internacionais da empresa, precisa decidir se continuará expandindo por meio de distribuidores independentes ou se estabelecerá subsidiárias próprias em mercados cultural e institucionalmente distantes, como a Turquia. Fundada em 1981, em Campinas, São Paulo, a BioImplan cresceu apoiando-se na inovação, na adaptação regulatória e em uma estratégia sólida de internacionalização. No entanto, sua trajetória global foi interrompida por uma severa enchente em 2016, que comprometeu a produção e forçou a empresa a reestruturar suas operações. Após retomar as exportações, a decisão entre manter um modelo de menor risco baseado em distribuidores ou investir em maior controle por meio de subsidiárias tornou-se um dilema estratégico central. Este caso destina-se a cursos de graduação e pós-graduação em negócios internacionais e empreendedorismo, promovendo discussões sobre estratégias de internacionalização, modos de entrada em mercados externos e tomada de decisão em multinacionais de economias emergentes. Utilizando dados primários e secundários, o estudo estimula os alunos a analisar a expansão da BioImplan à luz de modelos teóricos, como Uppsala, Internalização e Effectuation. Ao assumir a posição de Victor, os alunos são desafiados a avaliar riscos e oportunidades, considerando fatores financeiros, operacionais e estratégicos para a expansão da empresa.

**Palavras-chave:** negócios internacionais, modelo de Uppsala, empreendedorismo internacional, internacionalização, Brasil.

## *BioImplan: global growth in silicone implants*

*Abstract*

This teaching case examines the international expansion challenges faced by BioImplan, the largest silicone implant manufacturer in Latin America. Victor, the company's Director of International Affairs, must decide whether to continue expanding through independent distributors or establish wholly owned subsidiaries in culturally and institutionally distant markets, such as Turkey. Founded in 1981 in Campinas, São Paulo, BioImplan grew by leveraging innovation, regulatory adaptation, and a solid internationalization strategy. However, its global trajectory was disrupted by a severe flood in 2016, which compromised production and forced the company to restructure its operations. After resuming exports, the choice between maintaining a lower-risk, distributor-based model or investing in greater control through subsidiaries became a central strategic dilemma. This case is designed for undergraduate and graduate courses in international business and entrepreneurship, fostering discussions on internationalization strategies, foreign market entry modes, and decision-making in emerging-market multinationals. Using primary and secondary data, the study encourages students to analyze BioImplan's expansion through theoretical lenses such as the Uppsala model, Internalization, and Effectuation. By stepping into Victor's shoes, students are challenged to assess risks and opportunities, considering financial, operational, and strategic factors for the company's expansion.

**Keywords:** international business, Uppsala model, international entrepreneurship, internalization, Brazil.

## *BioImplan: crecimiento global en implantes de silicona*

*Resumen*

Este caso de enseñanza examina los desafíos de la expansión internacional enfrentados por BioImplan, el mayor fabricante de implantes de silicona de América Latina. Víctor, director de asuntos internacionales de la empresa, debe decidir si continuar expandiéndose a través de distribuidores independientes o establecer subsidiarias propias en mercados cultural e institucionalmente distantes como Turquía. Fundada en 1981 en Campinas, São Paulo, BioImplan creció apoyándose en la innovación, la adaptación regulatoria y una sólida estrategia de internacionalización. Sin embargo, su trayectoria global se vio interrumpida por una grave inundación en 2016, que comprometió la producción y obligó a la empresa a reestructurar sus operaciones. Tras reanudar las exportaciones, la decisión entre mantener un modelo de menor riesgo basado en distribuidores o invertir en un mayor control a través de subsidiarias se convirtió en un dilema estratégico central. Este caso está diseñado para cursos de grado y posgrado en negocios internacionales y emprendimiento, promoviendo debates sobre estrategias de internacionalización, modos de entrada en mercados externos y toma de decisiones en multinacionales de economías emergentes. A partir de datos primarios y secundarios, el estudio incentiva a los estudiantes a analizar la expansión de BioImplan bajo enfoques teóricos como el modelo de Uppsala, la teoría de la internalización y el effectuation. Al asumir el papel de Víctor, los estudiantes son desafiados a evaluar riesgos y oportunidades, considerando factores financieros, operativos y estratégicos para la expansión de la empresa.

**Palabras clave:** negocios internacionales, modelo de Uppsala, emprendimiento internacional, internacionalización, Brasil.

Submetido em 17 de fevereiro de 2025 e aceito para publicação em 30 de março de 2026.
[Versão traduzida com o auxílio de inteligência artificial]

DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250029

## INTRODUÇÃO

Em 2024, Victor, *head* de Assuntos Internacionais da BioImplan, encontra-se diante de uma decisão capaz de redefinir a trajetória global da empresa. Maior fabricante de implantes de silicone da América Latina, a BioImplan expandiu suas operações para mais de 50 países por meio de uma combinação entre distribuidores exclusivos e 11 subsidiárias integrais. Agora, contudo, sua estratégia de internacionalização chega a um ponto de inflexão: ao ingressar em novos mercados, a empresa deve continuar priorizando distribuidores independentes ou aprofundar sua presença internacional por meio da abertura de subsidiárias próprias em contextos cultural e institucionalmente distantes, como a Turquia?

Responsável pela expansão global da companhia, Victor conduz decisões relacionadas à viabilidade financeira e ao direcionamento estratégico das operações internacionais da BioImplan. Sua rotina inclui viagens frequentes entre São Paulo, Berlim e Cidade do México, onde participa de feiras e eventos do setor em busca de tendências, oportunidades e novos parceiros comerciais. Até então, estudos de mercado e experiências acumuladas ao longo da trajetória internacional da empresa haviam orientado suas decisões de expansão. Entretanto, a entrada em mercados marcados por elevada complexidade regulatória e dinâmicas culturais distintas trazia desafios inéditos para a organização.

Victor reconhecia que a abertura de subsidiárias poderia ampliar o controle sobre as operações, fortalecer o posicionamento global da marca e aproximar a empresa de clientes e stakeholders locais. Em contrapartida, esse movimento demandaria investimentos substanciais e aumentaria a exposição da BioImplan a riscos operacionais, institucionais e financeiros. Enquanto avaliava os próximos passos da companhia, uma dúvida permanecia central: a BioImplan estaria preparada para avançar de forma mais agressiva em sua internacionalização ou seria mais prudente manter uma estratégia gradual, sustentada pela atuação de distribuidores independentes? A decisão tomada naquele momento teria impactos duradouros sobre o futuro da presença internacional da empresa.

### A trajetória internacional da BioImplan

Desde sua fundação, a BioImplan orientou sua trajetória por uma visão internacional, buscando consolidar sua atuação para além do mercado doméstico. Criada em 1981, em Campinas, São Paulo, por um grupo de jovens empreendedores, a empresa iniciou suas atividades importando implantes mamários dos Estados Unidos para revenda no mercado brasileiro. Em vez de restringir-se à distribuição nacional, a BioImplan passou a investir no desenvolvimento de tecnologia própria que lhe permitisse competir em escala global. Já em 1983, a empresa iniciou a fabricação de seus próprios implantes, aprimorando projetos e processos produtivos para atender a padrões internacionais de qualidade. Essa orientação estratégica rapidamente se materializou, em 1984, com a primeira exportação para a Argentina, marco inicial de sua expansão internacional estruturada.

Ao longo da década de 1980, a BioImplan consolidou sua presença na América Latina por meio de exportações para países como Argentina, Colômbia, Peru e México. À medida que avançava nesses mercados, cada nova entrada tornava-se também uma fonte de aprendizado experiencial, expondo a empresa a diferentes exigências regulatórias, práticas de distribuidores e preferências de cirurgiões. Gradualmente, esse acúmulo de experiência reduzia incertezas e orientava decisões posteriores de expansão internacional.

A obtenção de certificações estratégicas, entre elas a marca CE em 1988, facilitou o ingresso da empresa em mercados europeus, como Alemanha, Reino Unido e França. Essas entradas evidenciaram que o sucesso em mercados institucionalmente mais distantes dependia não apenas da qualidade dos produtos, mas também da capacidade da BioImplan de lidar com sistemas regulatórios mais rigorosos, construir credibilidade junto a redes clínicas já estabelecidas e coordenar-se de maneira mais próxima com parceiros locais. As lições extraídas dessas experiências passariam a influenciar de forma decisiva os movimentos subsequentes de internacionalização da companhia.

Em 1989, a BioImplan introduziu uma inovação significativa ao lançar implantes mamários revestidos com espuma de poliuretano vulcanizado, avanço que marcou a trajetória da indústria. Na década de 1990, a empresa continuou ampliando suas capacidades tecnológicas e operacionais. A certificação ISO 9001, obtida em 1996, contribuiu para o aprimoramento da qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que a companhia expandia sua presença para outros países europeus, como Espanha e Itália.

No início dos anos 2000, a BioImplan intensificou seus investimentos em tecnologia e ampliou sua capacidade produtiva, inaugurando, em 2003, uma nova fábrica em Campinas para atender ao aumento da demanda. Em 2005, a empresa relançou o implante mamário cônico, produto que alcançou expressivo sucesso internacional. Três anos depois, introduziu o implante BioCraft, desenvolvido para atender a diferentes perfis corporais. Em 2010, a BioImplan ingressou no mercado russo, impulsionada pelo crescimento da demanda por cirurgias estéticas. Já em 2012, tornou-se a única fabricante não norte-americana a obter aprovação da Food and Drug Administration (FDA), conquista que possibilitou exportações para os Estados Unidos e fortaleceu sua presença na América do Norte e na Ásia, especialmente na Coreia do Sul.

Ao longo de sua trajetória, a BioImplan também enfrentou desafios significativos. Um dos episódios mais críticos ocorreu em 2016, quando uma enchente de grandes proporções reduziu em 40% sua capacidade produtiva e praticamente interrompeu suas operações internacionais. Antes do desastre, a empresa liderava as vendas de implantes mamários de silicone no Brasil e na América Latina, ocupando ainda a terceira posição no mercado global. Após o incidente, passou a operar com cerca de metade de sua capacidade, mas conseguiu preservar aproximadamente 70% de sua receita pré-enchente por meio das vendas no mercado doméstico. Ainda assim, sua presença internacional foi severamente comprometida, levando à suspensão da maior parte das exportações, com exceção da Coreia do Sul e da Rússia, em razão de obrigações contratuais previamente estabelecidas.

Mesmo diante desse cenário adverso, a BioImplan manteve sua trajetória de inovação e expansão internacional. Nesse contexto, a convergência entre a história da empresa e a liderança de Victor seria decisiva. Em 2017, ele foi contratado para assumir o recém-criado cargo de *head* de Assuntos Internacionais, com a missão de conduzir o retorno da BioImplan ao mercado global. Ao assumir a função, Victor liderou um processo de realinhamento da estratégia internacional da companhia, que incluiu o reposicionamento da marca, a reestruturação da unidade fabril e a introdução de uma nova abordagem para a expansão internacional.

## O retorno da BioImplan aos mercados internacionais

O retorno da BioImplan ao mercado internacional exigiu um esforço significativo para restabelecer sua capacidade produtiva e atender tanto à demanda doméstica quanto à internacional. Na tentativa de reconstruir sua presença no exterior, a gestão inicialmente considerou reativar sua rede de distribuidores autorizados, movimento que permitiria ampliar rapidamente as vendas sem a necessidade de elevados investimentos iniciais.

Victor, entretanto, questionava a suficiência dessa abordagem. Em sua avaliação, a dependência de distribuidores limitava a capacidade da empresa de construir lealdade à marca e fortalecer sua imagem internacional. Para ele, as experiências anteriores da companhia haviam demonstrado que distribuidores eram eficazes para viabilizar a entrada inicial em novos mercados, mas que um comprometimento mais profundo se tornava necessário à medida que a familiaridade regulatória aumentava e as relações com cirurgiões e hospitais evoluíam.

Distanciando-se da dependência predominante de análises secundárias de mercado, Victor passou a defender uma reorientação estratégica baseada nas lições acumuladas ao longo das operações internacionais anteriores da BioImplan. Essas experiências haviam mostrado que entrar em novos mercados via parceria com distribuidores facilitava o acesso inicial aos mercados, mas restringia o desenvolvimento da marca, a transferência de conhecimento e o posicionamento de longo prazo em ambientes mais complexos. Amparado por sua influência junto à equipe de gestão e alinhado ao mandato de introduzir novas perspectivas para a expansão global da empresa, Victor liderou o processo de retomada internacional por meio de uma estratégia centrada na substituição gradual de distribuidores independentes por subsidiárias próprias.

Na prática, mercados que inicialmente dependiam de distribuidores passaram, gradualmente, a contar com formas mais diretas de presença da empresa. As equipes da BioImplan tornaram-se cada vez mais envolvidas no treinamento de cirurgiões, no acompanhamento regulatório e nas decisões comerciais cotidianas ao lado dos parceiros locais, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1**
**Linha do Tempo do Estabelecimento de Subsidiárias**




Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir de 2017, estudos detalhados de mercado levaram Victor a priorizar investimentos diretos em subsidiárias, em vez de depender exclusivamente de distribuidores terceirizados. Em mercados latino-americanos culturalmente mais próximos, como México e Colômbia, a empresa avançou de maneira relativamente rápida na constituição de subsidiárias integrais, especialmente em contextos nos quais a demanda já se mostrava consistente e a experiência comercial prévia contribuía para reduzir incertezas. Na Europa, particularmente em países como Alemanha, França e Reino Unido, a BioImplan optou inicialmente por retomar parcerias com distribuidores autorizados para testar o potencial de mercado, ao mesmo tempo em que fortalecia relações com cirurgiões plásticos por meio da participação contínua em congressos médicos e eventos profissionais. Na Alemanha, as rigorosas exigências regulatórias e a necessidade de construir credibilidade junto a redes clínicas consolidadas desaceleraram os avanços iniciais, reforçando uma abordagem de comprometimento gradual.

Estratégia semelhante foi adotada na Coreia do Sul, um dos poucos mercados mantidos no período posterior à enchente em razão de obrigações contratuais já estabelecidas. Apesar da forte demanda por procedimentos estéticos, a BioImplan enfrentava intensa concorrência de marcas globais consolidadas e precisava atender a exigentes requisitos locais de registro de produtos e monitoramento pós-comercialização, o que demandava esforços adicionais de adaptação. Com o tempo, essa abordagem diferenciada permitiu à empresa atuar de forma mais próxima de cirurgiões e distribuidores em diferentes países, ampliando gradualmente sua presença local à medida que a demanda se consolidava, a familiaridade regulatória aumentava e as redes profissionais amadureciam.

Em 2020, a BioImplan inaugurou uma nova unidade fabril em Campinas, construída ao lado da planta atingida pela enchente. A nova fábrica simbolizava não apenas a recuperação operacional da empresa, mas também a renovação de seu compromisso com a expansão internacional. Com capacidade produtiva superior em mais de 50% aos níveis anteriores ao desastre, a unidade ampliou a capacidade da companhia de atender aos mercados doméstico e internacional com maior eficiência. Além disso, sua localização estratégica, adjacente à antiga sede, assegurava continuidade logística e estabilidade operacional, facilitando a transição das operações da planta anterior. O investimento foi decisivo para reafirmar a presença da BioImplan nos mercados globais e acelerar seus esforços de internacionalização

## A posição da BioImplan no mercado global de implantes mamários de silicone

Em 2022, o mercado global de implantes mamários de silicone movimentou aproximadamente US$ 2,31 bilhões. As projeções indicam que esse valor poderá alcançar US$ 4,1 bilhões até 2030, o que corresponde a um crescimento médio anual de 7,5% ao longo do período (CAGR) (Grand View Research, 2023). A liderança do mercado está concentrada em Allergan e Mentor Worldwide, subsidiária da Johnson & Johnson, que juntas respondem por cerca de 70% das vendas globais (Pawar, 2021). Nesse cenário, a BioImplan consolidou sua posição a partir de uma forte base na América Latina, ao mesmo tempo em que avançava gradualmente na Europa. Para sustentar essa expansão, a empresa ampliou os investimentos em P&D, priorizando implantes de desenho anatômico, capazes de reproduzir a aparência e a sensação do tecido mamário natural, em um contexto em que a demanda se desloca cada vez mais para produtos de silicone, que representavam 83,6% do mercado em 2023 (SkyQuest, 2025).

Victor costumava lembrar sua equipe de que a diferenciação da BioImplan ia além da competitividade em custos. A empresa construiu sua reputação com base em rigorosos padrões de segurança e em protocolos criteriosos de asseguramento da qualidade, garantindo que cada implante de silicone fosse submetido a extensivos testes de resistência, durabilidade e elasticidade, em consonância com as exigências regulatórias internacionais. Esse compromisso fortaleceu a confiança dos médicos e reforçou a credibilidade da BioImplan em um setor altamente regulado. A empresa também investiu em iniciativas de responsabilidade social corporativa, especialmente em programas de educação de pacientes e de apoio pós-operatório, que contribuíram para construir confiança entre cirurgiões, profissionais de saúde e pacientes. Essas iniciativas ganharam ainda mais relevância à medida que reguladores, incluindo a U.S. Food and Drug Administration, endureciam os requisitos de segurança e enfatizavam a comunicação transparente de riscos e a tomada de decisão informada por parte dos pacientes (FDA, 2023).

Durante as demonstrações internacionais de produtos, Victor frequentemente percebia que os cirurgiões se interessavam pelos implantes de silicone revestidos com poliuretano da BioImplan, destacando com frequência sua maior aderência ao músculo e as vantagens percebidas em termos de segurança. Esses produtos respondiam por cerca de 95% da receita internacional da empresa e haviam se tornado centrais para sua presença em mais de cinquenta mercados de exportação atendidos por meio de subsidiárias e representantes comerciais.

Por trás dessas demonstrações estavam as modernas instalações produtivas da empresa e anos de experiência internacional acumulada, elementos que sustentavam sua crescente presença global. Embora os implantes mamários dominassem o portfólio internacional da BioImplan, as visitas à sede brasileira revelavam um conjunto mais amplo de produtos, incluindo implantes penianos, balões gástricos e soluções para cicatrização de feridas, evidenciando uma plataforma diversificada de dispositivos médicos que sustentava, de forma discreta, os esforços contínuos de inovação da companhia.

## Oportunidades e desafios na expansão global contínua da BioImplan

A estratégia prospectiva da BioImplan tem ajudado a empresa a sustentar sua posição competitiva na indústria global de implantes, ao buscar ativamente oportunidades de crescimento e, ao mesmo tempo, diferenciar-se de concorrentes de maior porte. A empresa avalia continuamente o desempenho de suas subsidiárias, explora novos mercados internacionais, investe em tecnologias avançadas e fortalece parcerias com distribuidores em regiões nas quais não possui presença direta, o que reforça sua capacidade de expansão global. Para apoiar essas decisões, Victor recorria com frequência a estudos de inteligência de mercado, que acompanhavam as mudanças nos padrões de demanda e identificavam oportunidades geográficas emergentes, permitindo à BioImplan antecipar transformações de mercado e priorizar seus investimentos com maior efetividade. A Figura 2 ilustra os principais mercados de implantes mamários de silicone.


CC BY

**Figura 2**
**Mercado Global de Implantes Mamários de Silicone: Mercados Principais e Promissores**




Fonte: Elaborada pelos autores, com base em GlobeNewswire (2022), Research and Markets (2021) e Transparency Market Research (2021).

Victor sabia que o crescimento da BioImplan dependia de sua capacidade de competir nos maiores mercados mundiais de implantes. A demanda permanecia concentrada nos Estados Unidos, Brasil, México, Alemanha, França, Reino Unido, Coreia do Sul e Japão (Pawar, 2021; ReportLinker, 2021). Os Estados Unidos lideravam o consumo global, impulsionados por uma forte cultura de procedimentos estéticos, enquanto o Brasil sustentava elevada demanda doméstica e intenso fluxo de turismo médico em razão de sua reputação como referência em cirurgia plástica. O México atraía pacientes norte-americanos em busca de procedimentos com menor custo, ao passo que Alemanha e França representavam mercados europeus maduros e estáveis, com demanda consistente tanto para cirurgias estéticas quanto reconstrutivas. Já a Coreia do Sul consolidava-se como o principal polo asiático de cirurgia plástica (Grand View Research, 2021; Pawar, 2021).

Apesar da relevância desses mercados consolidados, a atenção de Victor voltava-se cada vez mais para os mercados emergentes. Na China, o mercado de implantes expandia-se a uma taxa próxima de 7,8% ao ano, impulsionado pela crescente aceitação social das cirurgias estéticas. A Rússia mantinha crescimento estável em torno de 5%, apesar da volatilidade econômica, enquanto a Índia projetava expansão próxima de 9% até 2028, sustentada pela expansão da classe média e pelo fortalecimento do turismo médico (GlobeNewswire, 2022; Market Data Forecast, 2021; Transparency Market Research, 2021).

Entre esses mercados, a Turquia despertava interesse especial. A posição estratégica do país, conectando Europa e Ásia, somada ao papel consolidado como polo global de turismo médico — responsável por quase US$ 3 bilhões em receitas anuais no setor de saúde — criava uma demanda concentrada por procedimentos estéticos e tecnologias médicas associadas (Research and Markets, 2021). Esses fluxos tornavam-se visíveis no volume de procedimentos realizados. Em 2022, a Turquia registrou cerca de 1,1 milhão de procedimentos estéticos, incluindo aproximadamente 84 mil cirurgias de aumento e *lifting* de mama, indicando um mercado amplo e já estruturado para implantes mamários (International Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2022).

As políticas governamentais turcas reforçavam ainda mais essa oportunidade ao estimular a fabricação doméstica de dispositivos médicos por meio de incentivos fiscais, programas de localização produtiva e subsídios para pesquisa e desenvolvimento voltados à redução da dependência de importações e ao fortalecimento da capacidade tecnológica nacional (Presidency of the Republic of Türkiye Investment Office, 2024). À medida que examinava esses indicadores, Victor percebia que a entrada da BioImplan na Turquia havia deixado de representar apenas uma possibilidade promissora para transformar-se em um objetivo estratégico concreto. A questão central passava, então, a ser a escolha do modo de entrada mais adequado para o mercado turco.

Com base na experiência da BioImplan em mais de cinquenta países, por meio de subsidiárias e parcerias com distribuidores, Victor reconhecia tanto as capacidades da empresa quanto os limites de simplesmente reproduzir estratégias de expansão já utilizadas em outros contextos. Lembrava-se de que, em experiências anteriores de entrada em novos mercados, os distribuidores haviam aberto portas. No entanto, foi apenas com o trabalho próximo aos cirurgiões, a condução das aprovações regulatórias e a adaptação às rotinas locais que a empresa conseguiu ampliar sua presença. Nos mercados latino-americanos, a proximidade cultural e as negociações fortemente baseadas em relacionamentos haviam favorecido a atuação da companhia, ao passo que, nas operações na Europa Ocidental, o ambiente se caracterizava por estruturas regulatórias mais transparentes e padronizadas.

A Turquia, entretanto, apresentava um contexto institucional mais complexo. As negociações empresariais tendiam a valorizar autoridade hierárquica, pontualidade e uma comunicação direta, porém respeitosa, em contraste com o estilo brasileiro, mais orientado a relacionamentos e à construção de consensos (Harvard Law School, 2024; Humpisch, 2019; Novatrade, 2024). Ao mesmo tempo, o marco regulatório turco se aproximava dos padrões europeus para dispositivos médicos, mas incorporava exigências adicionais de conformidade, incluindo procedimentos de validação clínica, restrições à importação e controles de preços que frequentemente favoreciam fabricantes locais (Freyr Solutions, 2025).

A escala da infraestrutura clínica turca acrescentava ainda mais peso a esses elementos institucionais. O país conta com mais de 1.500 hospitais e mais de 1.600 cirurgiões plásticos certificados, o que representa tanto capacidade instalada quanto intensa competição pela atenção dos profissionais médicos (Republic of Turkey Ministry of Health, 2024). Victor também havia tomado conhecimento de que os cirurgiões turcos dependiam fortemente de marcas reconhecidas internacionalmente, o que reforçava a importância de construir credibilidade clínica e estabelecer confiança no mercado local. Essas diferenças institucionais e culturais, apresentadas na Tabela 1, reforçavam a percepção de Victor de que a Turquia exigiria uma estratégia de entrada mais cuidadosamente calibrada.

**Tabela 1**
**Comparação das dimensões culturais nos negócios: Brasil vs. Turquia**

| Dimensão da Cultura de Negócios | Brasil | Turquia |
|---|---|---|
| Preferências dos consumidores | Lealdade à marca: consumidores brasileiros tendem a demonstrar lealdade a marcas consolidadas, valorizando qualidade e reputação. | Lealdade à marca: consumidores turcos também demonstram fidelidade a marcas estabelecidas, embora se mostrem mais abertos à experimentação de novos produtos. |
| | Sensibilidade ao preço: embora a qualidade seja valorizada, o preço permanece um fator relevante nas decisões de compra. | Sensibilidade ao preço: há forte valorização da relação custo-benefício, com consumidores buscando qualidade a preços razoáveis. |
| | Apelo publicitário: campanhas emocionais e orientadas à família tendem a gerar maior identificação junto ao público brasileiro. | Apelo publicitário: anúncios que enfatizam tradição, valores familiares e confiança costumam ser mais eficazes. |
| Normas corporativas | Hierarquia: empresas brasileiras tradicionalmente apresentam estruturas hierárquicas, com decisões concentradas na alta gestão. | Hierarquia: empresas turcas também operam em estruturas hierárquicas, nas quais o respeito à autoridade ocupa papel central. |
| | Pontualidade: o tempo costuma ser tratado de forma mais flexível; pequenos atrasos geralmente são tolerados. | Pontualidade: pontualidade é valorizada e chegar no horário é visto como sinal de respeito. |
| | Comunicação: prevalece uma comunicação mais indireta, orientada à manutenção da harmonia e à evitação de confrontos. | Comunicação: a comunicação direta é apreciada, desde que acompanhada de polidez e respeito. |

*(Continua)*

| Dimensão da Cultura de Negócios | Brasil | Turquia |
|---|---|---|
| Métodos de negociação | Construção de relacionamentos: o estabelecimento de relações pessoais é fundamental antes da realização de negócios; a confiança é construída gradualmente. | Construção de relacionamentos: relações pessoais são importantes, mas os negócios podem avançar paralelamente ao desenvolvimento desses vínculos. |
| | Tomada de decisão: negociações tendem a ser prolongadas, uma vez que decisões raramente são tomadas nas reuniões iniciais. | Tomada de decisão: decisões costumam ser tomadas por executivos de alto nível após análises detalhadas. |
| | Estilo de barganha: brasileiros são reconhecidos por suas habilidades de negociação e valorizam explicações detalhadas. | Estilo de barganha: turcos são negociadores experientes e frequentemente recorrem à barganha para alcançar acordos mutuamente benéficos. |

Fonte: Harvard Law School (2024), Humpisch (2019) e Novatrade (2024).

Victor permanecia sentado à sua mesa, cercado por relatórios sobre o mercado em diferentes países e por um mapa da Anatólia aberto à sua frente, enquanto imaginava dois caminhos bastante distintos para a entrada da BioImplan na Turquia. Em um deles, visualizava um distribuidor turco experiente conduzindo os trâmites regulatórios, acionando contatos consolidados entre cirurgiões e inserindo os produtos da BioImplan nos cronogramas de compras hospitalares com baixo investimento inicial. A alternativa parecia pragmática. Permitiria acesso mais rápido às salas cirúrgicas, geração antecipada de vendas e aprendizado local sobre as preferências médicas, ao mesmo tempo em que preservaria recursos financeiros para outras prioridades estratégicas (Olcay, 2026).

Ao mesmo tempo, outra imagem se formava de maneira igualmente clara. Victor imaginava um escritório da BioImplan em uma movimentada avenida de Istambul, com representantes da empresa negociando diretamente com gestores de clínicas, discutindo preços, contratos de serviço e posicionamento da marca. Esse caminho prometia maior controle e relações mais próximas com os prescritores, mas também implicava novos compromissos relacionados à contratação de equipes, estrutura física e maior exposição às oscilações políticas e econômicas locais, exigindo capacidades gerenciais distintas. A retomada acelerada do turismo médico na Turquia — de aproximadamente 670 mil pacientes estrangeiros em 2021 para mais de 1,8 milhão em 2023 — ampliava ainda mais essas expectativas e elevava os riscos e oportunidades comerciais para empresas interessadas em conquistar participação de mercado (Republic of Turkey Ministry of Health, 2024).

Ao fechar seu caderno de anotações, Victor percebia que a decisão já não podia permanecer restrita a planilhas financeiras e relatórios de mercado. A entrada na Turquia dependeria, em última instância, da capacidade de construir confiança dentro de centros cirúrgicos, instituições de treinamento e redes profissionais. Sem esses investimentos relacionais, a BioImplan correria o risco de permanecer apenas como uma fornecedora distante, em vez de consolidar-se como uma parceira clínica de confiança.

Esses pensamentos continuavam presentes enquanto Victor caminhava pelos corredores lotados da MEDICA, a maior feira mundial de tecnologia médica, realizada em Düsseldorf, na Alemanha. Para ele, eventos do setor sempre representaram mais do que simples oportunidades de networking; funcionavam como janelas para novos mercados e parcerias inesperadas. Durante uma breve pausa para o café, Victor percebeu uma conversa animada acontecendo a poucos metros de distância. Entre os participantes estava Kemal Yildiz, experiente investidor turco cuja reputação por identificar oportunidades promissoras no setor de saúde circulava discretamente entre os expositores internacionais.

Percebendo uma oportunidade, Victor aproximou-se e se apresentou. Em poucos minutos, os dois já conversavam intensamente. Kemal descreveu o crescimento acelerado da demanda por cirurgias estéticas na Turquia, especialmente por implantes mamários, e demonstrou frustração com fornecedores locais que não conseguiam acompanhar os crescentes padrões de qualidade e inovação exigidos pelo mercado. Intrigado com o potencial apresentado, Victor enxergou naquele diálogo uma oportunidade ideal para introduzir os implantes de poliuretano da BioImplan, reconhecidos pelo design avançado e pelos elevados padrões de segurança.

Kemal ouviu atentamente, demonstrando interesse crescente nas possibilidades de parceria. “Uma colaboração poderia levar sua tecnologia a um mercado que busca exatamente esse nível de qualidade”, comentou. Ao longo da conversa, discutiram a possibilidade de iniciar operações na Turquia por meio de distribuição e, caso os resultados fossem positivos, avançar futuramente para a produção local — movimento que poderia consolidar uma presença mais robusta da BioImplan no país.

Entretanto, justamente quando a conversa ganhava maior profundidade, Victor olhou para o relógio. Seu voo de retorno ao Brasil partiria naquela mesma noite, deixando pouco tempo para avançar nos detalhes da proposta. Ainda assim, tinha a sensação de que aquele encontro casual poderia abrir uma fronteira transformadora para a BioImplan. Antes de se despedirem, garantiu a Kemal que apresentaria a proposta ao conselho da empresa. Com alguma sorte, pensou, aquela breve, porém promissora, conversa poderia dar início a negociações formais em um futuro próximo.

Ao desembarcar em São Paulo, Victor tinha clareza de que a viagem havia representado muito mais do que a participação em uma feira internacional. O encontro inesperado com Kemal Yildiz poderia marcar o início de um novo capítulo para a BioImplan, finalmente abrindo caminho para a entrada da empresa no amplo e promissor mercado turco. Ao mesmo tempo, essa nova etapa também traria desafios significativos.

Na véspera da reunião do conselho, uma questão permanecia em sua mente: qual caminho defender para a entrada na Turquia? Adotar uma estratégia mais cautelosa, iniciando operações por meio de um distribuidor local para aprender sobre o mercado e limitar a exposição ao risco, ou assumir desde o início um compromisso mais profundo, com a criação de uma subsidiária integral e maior controle das operações, plenamente consciente dos riscos e das oportunidades que cada decisão poderia desencadear?

## NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino deste caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados a instituições acadêmicas, mediante solicitação em https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/98271

## NOTAS DE ESCLARECIMENTO

Embora a empresa retratada neste caso seja real, seu nome e quaisquer informações que possam identificá-la foram modificados de modo a preservar sua confidencialidade. A narrativa foi construída a partir da integração de evidências provenientes de fontes primárias e de dados secundários de acesso público, não refletindo necessariamente as opiniões ou perspectivas da empresa ou de seus representantes.

## REFERÊNCIAS

Food and Drug Administration. (2023). *FDA Strengthens Safety Requirements*. https://www.fda.gov/medical-devices/implants-and-prosthetics/breast-implants

Freyr Solutions. (2025). *Turkey medical device registration*. https://www.freyrsolutions.com/medical-devices/turkey-medical-device-registration

GlobeNewswire. (2022, December 14). *Global breast implants market to reach USD 4.9 billion by 2029*. https://www.globenewswire.com

Grand View Research. (2021). *Breast Implants Market (2025 - 2033)*. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/breast-implants-market

Grand View Research. (2023). *Breast Implants Market Size To Reach $5.16 Billion By 2033*. https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-breast-implants-market

Harvard Law School. (2024). *Unlocking cross-cultural differences in negotiation*. https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/unlocking-cross-cultural-differences-in-negotiation-nb/

Humpisch, S. (2019, June 6). *Negotiation success in Turkey*. https://blog.eidam-und-partner.de/en/negotiation-success-in-turkey-cross-cultural-training/

International Society of Aesthetic Plastic Surgery. (2022). *ISAPS international survey on aesthetic/cosmetic procedures performed in 2022*. https://www.isaps.org/media/a0qfm4h3/isaps-global-survey_2022.pdf

Market Data Forecast. (2021). *Breast implants market*.

Novatrade. (2024, June 12). *Doing business in Brazil: Cultural considerations*. https://www.novatradebrasil.com/en/doing-business-in-brazil-cultural-considerations/

Olcay, E. (2026, January 29). Turkey: Medical technologies and health IT. International Trade Administration, U.S. Department of Commerce. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/turkey-medical-technologies-and-health-it

Pawar, B. (2021, April 20). Medical Tourism Market Size, Share & Industry Analysis, By Healthcare Services (Medical Treatment {Cardiac Procedures, Oncology Procedures, Orthopedic & Spine Procedures, Dental Procedures, and Others}, Wellness Treatment {Cosmetic Procedures, Rejuvenation Procedures, and Others}, and Alternative Treatment), By Service Provider (Public and Private), and Regional Forecast, 2026-2034. Fortune Business Insights.

Presidency of the Republic of Türkiye Investment Office. (2024). *Why Invest in Turkish Medical Technologies Industry?* https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/medical-technologies-industry.pdf

ReportLinker. (2021). *Global breast implants market*. https://www.reportlinker.com

Republic of Turkey Ministry of Health. (2024). *Health Statistics Yearbook 2022*. https://ohsad.org/wp-content/uploads/2024/05/Saglik-Istatistikleri-Yilligi-2022Ingilizce.pdf

Research and Markets. (2021). *Breast implants market analysis and forecast*. https://www.researchandmarkets.com

SkyQuest. (2025). *Breast Implants Market Size, Share, Growth Analysis*.

Transparency Market Research. (2021). *Breast implants market*. https://www.transparencymarketresearch.com

Lucas Guimarães Alves Santos Baesso
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5720-8486
Mestre em Administração pela UNESA; atualmente doutorando em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ); pesquisador do Centro de Estudos em Negócios Internacionais (CENI/COPPEAD); e professor de educação executiva da FGV IDE. E-mail: lucas.baesso@coppead.ufrj.br

Ariane Cristine Roder Figueira
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2900-3040
Doutora em Ciência Política pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP); professora associada de Negócios Internacionais do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); bolsista de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PQ/CNPq). E-mail: ariane.roder@coppead.ufrj.br

Renato Dourado Cotta de Mello
Pós-doutorado pela Ohio University (2010); doutor em Engenharia de Produção pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (2009); mestre em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ (1981); ex-professor associado do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); e ex-coordenador do Centro de Estudos em Negócios Internacionais (CENI/COPPEAD). E-mail: renato@coppead.ufrj.br

**CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES**

**Lucas Guimarães Alves Santos Baesso:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Liderança); Aquisição de financiamento (Liderança); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Liderança); Recursos (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita – versão original (Igual); Escrita – revisão e edição (Liderança).

**Ariane Cristine Roder Figueira:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Apoio); Aquisição de financiamento (Apoio); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Apoio); Recursos (Apoio); Supervisão (Apoio); Validação (Apoio); Visualização (Apoio); Escrita – versão original (Igual); Escrita – revisão e edição (Apoio).

**Renato Dourado Cotta de Mello:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Apoio); Aquisição de financiamento (Apoio); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Apoio); Recursos (Apoio); Supervisão (Apoio); Validação (Apoio); Visualização (Apoio); Escrita – versão original (Igual); Escrita – revisão e edição (Apoio).

**DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA**

Todos os conjuntos de dados que dão suporte aos resultados deste estudo estão disponíveis mediante solicitação aos autores correspondentes. Os dados não estão publicamente disponíveis devido a questões de privacidade envolvendo os participantes da pesquisa.

**CONFLITOS DE INTERESSE**

Os autores declaram não possuir conflitos de interesse.

**USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

A ferramenta de inteligência artificial ChatGPT foi utilizada como apoio na revisão técnico-gramatical do texto e na padronização das referências.

**FINANCIAMENTO**

Este trabalho e seus autores contaram com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Processo nº 301548/2025-0, e da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), Processo nº E-26/210.054/2025.

**EDITOR-CHEFE**

**Hélio Arthur Reis Irigaray,** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

**EDITOR ADJUNTO**

**Fabricio Stocker,** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

**PARECERISTAS**

Dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

**RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO POR PARES**

O relatório de avaliação por pares está disponível em https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420