

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

Gabriel Wilson Gomes Barbosa Almeida

HYBE CORPORATION COMO NOVO MODELO DE CONGLOMERADO
SUL-COREANO: entre a tradição dos chaebols e a emergência do capitalismo
cultural na era da Hallyu

Belo Horizonte

2025

Gabriel Wilson Gomes Barbosa Almeida

**HYBE CORPORATION COMO NOVO MODELO DE CONGLOMERADO
SUL-COREANO: entre a tradição dos chaebols e a emergência do capitalismo
cultural na era da Hallyu**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência Política.

Orientador: Prof. Dr. Dawisson Elvécio Belém Lopes (UFMG).

Belo Horizonte

2025

320 Almeida, Gabriel Wilson Gomes Barbosa.
A447h Hybe Corporation como novo modelo de conglomerado sul-coreano
2025 [recurso eletrônico] : entre a tradição dos chaebols e a emergência do
capitalismo cultural na era da Hallyu / Gabriel Wilson Gomes Barbosa
Almeida. - 2025.
1 recurso online (111 f.): pdf.
Orientador: Dawisson Elvécio Belém Lopes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
Inclui bibliografia

1. Ciência política – Teses. 2. Capitalismo - Teses. 3. Corporações –
Coréia (Sul) – Teses. 4. Conglomerados (Empresas) -Coréia (Sul) –
Teses. 5. Cultura popular – Coréia (Sul) – Teses. 6. Hybe (Empresa) –
Teses. I. Lopes, Dawisson E. Belém. II. Universidade Federal de Minas
Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ATA

FAFICH - COLEGIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA - SECRETARIA

ATA 07ª/2025 DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO GABRIEL WILSON GOMES BARBOSA ALMEIDA

Realizou-se, no dia 14 de julho de 2025, às 09:30 horas, na sala 4003 do prédio da Reitoria, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa da dissertação, intitulada "HYBE CORPORATION COMO NOVO MODELO DE CONGLOMERADO SUL-COREANO: entre a tradição dos chaebols e a emergência do capitalismo cultural na era da Hallyu", elaborada e apresentada por GABRIEL WILSON GOMES BARBOSA ALMEIDA - número de registro 2023664017, graduado no curso de TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR. A defesa é requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em CIÊNCIA POLÍTICA, e foi submetida e analisada pela seguinte Comissão Examinadora: Prof. Dawisson Elvécio Belém Lopes - Orientador (DCP/UFMG), Profa. Alexandra do Nascimento Passos (UEMG), Prof. João Paulo Nicolini Gabriel (UFMG). A Comissão considerou a dissertação APROVADA. Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada eletronicamente pelos membros da Comissão. Belo Horizonte, 14 de julho de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandra do Nascimento Passos, Usuário Externo**, em 13/07/2025, às 17:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **João Paulo Nicolini Gabriel, Usuário Externo**, em 14/07/2025, às 11:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Dawisson Elvecio Belem Lopes, Diretor**, em 14/07/2025, às 15:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 4351913 e o código CRC D724505E.

Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus irmãos e aos amigos que não desistiram de mim mesmo quando eu mesmo desistia.

AGRADECIMENTOS

O processo de escrever uma dissertação de mestrado é majoritariamente individual, mas não é, por isso, um processo solitário. Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, Dawisson Belém Lopes, por toda a ajuda e por todo o conhecimento dispensado durante o processo de escrita. Também agradeço ao João Paulo Nicolini e a todos do RIPPERP pelos comentários encorajadores ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Agradeço ao programa de bolsas do Carrefour e à Sitawi por terem me fornecido os insumos necessários para a realização desta pesquisa.

Agradeço também ao Sávio Oliveira, por ter sido o primeiro a acreditar na minha capacidade de fazer uma pesquisa em Ciência Política, ainda por cima, pesquisando um fenômeno que me toca diariamente: a Hallyu.

Sou igualmente grato aos meus amigos, em especial a Rachel Bianchi, Lara Sena, Leila Renan, Yeska Ferber, Alexandre Barros Barbosa, Rubens Júnio, João Victor Pessoa, Lina Rosa, Janaína Zanusso, Baghia Klebowski, Alex Ribeiro, Maria Eliza de Castro, Ana Luíza Castro, Bruna Oselieri e Flávia Santiago, por todo o apoio durante a jornada do mestrado. Vocês me ouviram e me ajudaram a tornar essa árdua caminhada um pouco mais tranquila.

Durante o mestrado, iniciei/retomei uma jornada muito especial para mim: ser ator. Gostaria de agradecer a todas as pessoas da Confesso Escola de Teatro por toda a compreensão com a minha trajetória incomum e com a minha ocasional indisponibilidade para os compromissos teatrais. Em especial, agradeço à Wanessa Canazart e ao Bernardo Gabriel por serem meus parceiros nessa caminhada e por me ouvirem desabafar sobre como foi complicado, mas prazeroso, conciliar essas duas jornadas.

Também gostaria de agradecer à Innovare Pesquisa por todo apoio e compreensão durante esse processo de crescimento acadêmico. Vocês são parte da razão pela qual busquei essa capacitação, e espero poder retribuir toda atenção e compreensão em forma de conhecimento. Agradeço especialmente à Ludimila Calijorne, ao Milton Marques, à Roseli Alcântara, ao Rafael Milagres, à Ana Clara Jardim e ao Galdino Júnior por todo suporte e confiança.

Estendo meus agradecimentos também a toda equipe de profissionais que cuida e cuidou da minha saúde mental. Mohamad Saleh, Ricardo Bassani, Terezinha

Soares e Bruno Andrade. Muito obrigado por dedicarem parte do tempo de vocês a mim, à minha saúde mental e à minha qualidade de vida.

Por fim, e com toda a devida importância, agradeço à minha família. Vocês, Osny, Vania, Uriel, Miguel e Vytor Hugo, e tios, tias, primos, primas, avôs e avós, são o alicerce que me trouxe até aqui. Se eu pude sair de um menino estudioso para me tornar um acadêmico, é porque vocês acreditaram em mim e me forneceram todas as ferramentas necessárias para chegar até aqui. Muito obrigado por toda dedicação, por todo amor, por todo carinho e por toda atenção dispensada. Esta conquista é tão de vocês quanto minha.

“Tudo bem chorar, não se contenha. Depois de lágrimas e chuva, você verá um arco-íris” (Twice, 2020)

RESUMO

Esta dissertação investiga as especificidades da Hybe Corporation, um dos principais conglomerados da indústria cultural sul-coreana, a partir de uma perspectiva comparativa com os chaebols tradicionais. O estudo parte da hipótese de que a Hybe representa uma nova forma de organização empresarial, que incorpora elementos típicos dos chaebols – como a diversificação e a centralização estratégica – mas os adapta às dinâmicas da economia simbólica e digital. Por meio de uma análise qualitativa de fontes institucionais, reportagens, documentos corporativos e literatura acadêmica, o trabalho identifica como a Hybe opera em múltiplas frentes do setor cultural (música, tecnologia, plataformas digitais, jogos e propriedade intelectual), construindo um ecossistema multifuncional, globalizado e centrado em fandoms. Além disso, examina-se a relação da empresa com o Estado sul-coreano, com destaque para sua atuação em programas de diplomacia cultural e soft power. A dissertação argumenta que, embora a Hybe não reproduza integralmente o modelo de favorecimento estatal dos chaebols da era do desenvolvimento, ela se insere em um novo tipo de colaboração público-privada, mais simbólica e reputacional, voltada à promoção internacional da marca Coreia. Conclui-se que a Hybe encarna um “neochaebol cultural”: um conglomerado que articula racionalidade empresarial, inovação tecnológica e capital simbólico, assumindo papel estratégico na economia criativa global e reforçando a imagem nacional da Coreia do Sul. O estudo contribui para os debates sobre capitalismo asiático, transformação dos conglomerados e o papel das indústrias culturais na diplomacia contemporânea.

Palavras-chave: Hybe Corporation; chaebols; economia criativa; cultura pop; Coreia do Sul; soft power; conglomerados.

ABSTRACT

This dissertation investigates the specific characteristics of Hybe Corporation, one of the leading conglomerates in South Korea's cultural industry, through a comparative perspective with traditional chaebols. The study begins with the hypothesis that Hybe represents a new form of business organization that incorporates typical elements of chaebols, such as diversification and strategic centralization, while adapting them to the dynamics of the symbolic and digital economy. Through a qualitative analysis of institutional sources, news reports, corporate documents, and academic literature, the research identifies how Hybe operates across multiple fronts of the cultural sector (music, technology, digital platforms, games, and intellectual property), building a multifunctional, globalized ecosystem centered on fandoms. In addition, the company's relationship with the South Korean state is examined, with emphasis on its participation in cultural diplomacy and soft power initiatives. The dissertation argues that, although Hybe does not fully replicate the model of state favoritism seen in the developmental era chaebols, it participates in a new kind of public-private collaboration, more symbolic and reputational, aimed at promoting the international image of Korea. It concludes that Hybe embodies a "cultural neo-chaebol": a conglomerate that integrates business rationality, technological innovation, and symbolic capital, playing a strategic role in the global creative economy and reinforcing South Korea's national image. This study contributes to debates on Asian capitalism, the transformation of conglomerates, and the role of cultural industries in contemporary diplomacy.

Keywords: Hybe Corporation; chaebols; creative economy; pop culture; South Korea; soft power; conglomerates.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de um chaebol.....	55
Quadro 2 - Análise das características de um chaebol na Hybe.....	71
Quadro 3 - Avaliação da Hybe Corporation quanto à conformidade com as características de um chaebol.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DMZ - Zona Deslimitarizada

HECC - Hyundai Engineering & Construction Companies

HHI - Hyundai Heavy Industries

HMC - Hyundai Motor Company

KFTC - Korea Fair Trade Comission (Comissão de Comércio Justo da Coreia)

MCST - Ministry of Culture, Sports and Tourism (Ministério da Cultura, Esporte e Turismo da Coreia do Sul)

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. CAPÍTULO METODOLÓGICO.....	20
2.1. Plano de análise.....	20
2.2. Resumo das Principais Bibliografias.....	22
3. PRINCIPAIS CONCEITOS.....	27
3.1. Poder e Soft Power: Definição e Dinâmica.....	27
3.2. Capitalismo Periférico e a Ascensão dos Chaebol na Coreia do Sul.....	28
3.3. A Hallyu Wave: Difusão Cultural e Soft Power.....	30
3.4. A Interconexão: Estado, Chaebol e Hallyu como Estratégia de Desenvolvimento e Soft Power.....	31
4. O PROCESSO HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITALISMO NA REPÚBLICA DA COREIA E A FORMAÇÃO DOS CHAEBOLS.....	33
4.1. As origens do capitalismo coreano.....	33
4.2. O Período Imediato Pós Libertação (1945-meados de 1960).....	34
4.3. A consolidação dos chaebols como centro do desenvolvimento capitalista sul-coreano.....	39
4.4. A crise dos anos 1990.....	44
4.5. A transição para o neoliberalismo.....	48
4.6. Principais características de um chaebol.....	51
5. A HALLYU COMO PROCESSO HISTÓRICO E ECONÔMICO NA COREIA DO SUL.....	57
5.1. Origens da Hallyu.....	57
5.2. A Época dos Chaebols.....	59
5.3. Expansão da Hallyu.....	62
6. HYBE CORPORATION: COMO ESTE CONGLOMERADO SE COMPARA AOS TRADICIONAIS CHAEBOLS.....	66
6.1. Panorama Histórico da Hybe Corporation.....	66
6.2. Análise comparativa das características da Hybe Corporation.....	69
6.2.1. Quadro analítico comparativo.....	70
6.2.2. Estrutura familiar e controle centralizado.....	72
6.2.3. Diversificação setorial.....	73
6.2.4. Relação com o Estado.....	74
6.2.5. Internacionalização.....	76
6.2.6. Verticalização da produção.....	77
6.2.7. Práticas de governança corporativa.....	79
6.2.8. Escala econômica.....	80
6.2.9. Cultura organizacional e modelo de gestão.....	82
6.2.10. Estratégia de crescimento agressiva.....	83
6.2.11. Participação em setores estratégicos para o Estado.....	85
6.3. Discussão e interpretação dos resultados.....	87

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS.....	96

1. INTRODUÇÃO

Um dos países mais reconhecidos pelo seu rápido crescimento econômico durante a segunda metade do século XX é a Coreia do Sul. Inúmeros atores fizeram parte deste processo, mas um grupo de atores unicamente coreano que foi essencial para o rápido desenvolvimento econômico foi o denominado chaebol. Este termo, de origem coreana, refere-se a grandes conglomerados empresariais, geralmente de gestão familiar, que controlam diversas empresas subsidiárias em diferentes setores do mercado. Surgidos após a Segunda Guerra Mundial, em especial durante o momento de desenvolvimento econômico impulsionado pelo Estado na década de 1960, os chaebols se tornaram estruturas dominantes no cenário corporativo sul-coreano.

A partir do final dos anos 1990, um novo fenômeno surge na Coreia do Sul, denominado Hallyu, ou onda coreana. Este fenômeno é caracterizado pela expansão de obras culturais coreanas pelo mundo, como filmes, séries de televisão e música, entre outros, e, neste contexto, inúmeras empresas surgiram. Entre elas, destaca-se a Hybe Corporation, uma empresa que ascendeu rapidamente no setor do entretenimento baseado principalmente no sucesso de seus grandes grupos de K-pop, como BTS, TXT e Le SSerafim. A Hybe ampliou significativamente sua atuação, incorporando outras empresas, diversificando seus investimentos e internacionalizando sua presença de mercado.

A partir disso, este trabalho propõe um estudo de caso da Hybe Corporation, com o objetivo de analisar até que ponto esta empresa pode ser considerada um tipo de chaebol. A pesquisa busca identificar as características fundamentais de um chaebol, e com isso, analisar de que formas estas características são encontradas na Hybe Corporation, ou seja, se a HYBE representa um modelo contemporâneo de conglomerado sul-coreano ou se representa uma nova forma de atuação dentro do capitalismo deste país. A esse novo modelo de chaebol cunha-se o termo “neochaebol cultural”, que é primariamente definido como um conglomerado empresarial que compartilha características com os chaebols tradicionais, mas também traz inovações que o diferencia desse tipo tradicional de conglomerado. A análise das características da Hybe dirá quais são os pontos de convergência e divergência entre um chaebol e um “neochaebol cultural”.

Cruz (2007) considera a Coreia do Sul um país periférico, e afirma que o desenvolvimento do capitalismo em cada país periférico manifesta-se de forma única. Junto com Cingapura, Taiwan e Hong Kong, a Coreia era considerada um dos Tigres Asiáticos na virada do século XX para o XXI. O que caracteriza este grupo de países e territórios é o fato de “perseguirem estratégias extrovertidas, que respeitavam os sinais de mercado e preservam os equilíbrios macroeconômicos” (Cruz, 2007, p. 206). Tal definição pode sugerir um desenvolvimento econômico baseado no livre mercado, com mínima interferência estatal. Contudo, ao analisar o caso sul-coreano, percebe-se que o Estado desempenhou um papel crucial no planejamento econômico, exercendo influência dominante sobre os rumos do desenvolvimento do país (Cruz, 2007).

Para entender a trajetória econômica da Coreia do Sul, precisa-se entender o processo histórico pelo qual este país passou, em especial durante as múltiplas transformações ocorridas no século XX. Em 1910, a Coreia foi ocupada pelo Japão, permanecendo sobre domínio japonês até 1945. Após o fim da Segunda Guerra Mundial, a Coreia se viu controlada pelas duas potências vencedoras do conflito, Estados Unidos e União Soviética, e elas dividiram a Coreia ao longo do paralelo 38, com o Norte ficando para os soviéticos e o sul para os americanos (Lee, 2006).

Em 1950, a divisão da península coreana eleva-se ao encargo de conflito, este de carácter proxy, entre o Norte apoiado pelos soviéticos e o sul apoiado pelos americanos e pelas forças das Nações Unidas. Este conflito nunca foi oficialmente encerrado, embora um armistício tenha sido assinado. Este armistício estabelece a Zona Desmilitarizada (DMZ), que separa os dois países ainda hoje (Lee, 2006).

Após o conflito, a Coreia do Sul passou a ser governada por Syngman Rhee (1948-1960), que foi posteriormente sucedido pelo presidente democraticamente eleito Yun Po-sun (1960-1962). No entanto, esse breve período democrático foi abruptamente encerrado por um golpe militar liderado pelo general Park Chung-hee, que instaurou um regime ditatorial e permaneceu no poder de 1962 a 1979. Com seu assassinato, Choi Kyu-hah assumiu a presidência de forma transitória (1979-1980), mas foi rapidamente substituído pelo general Chun Doo-hwan, que governou até 1988, quando teve início o processo de redemocratização da Coreia do Sul (Lee, 2006).

A influência do Estado no desenvolvimento do capitalismo sul-coreano é marcante, especialmente nos governos de Syngman Rhee e Park Chung Hee.

Durante o governo de Rhee (1948-1960), a estratégia adotada pelo Estado foi a de substituição de importações e de forte protecionismo. Rhee utilizou de políticas clientelistas para garantir o apoio político, concedendo favores a empresários aliados, o que resultou na formação de uma elite econômica vinculada ao governo. No entanto, seu modelo enfrentou dificuldades devido à forte dependência da ajuda econômica dos Estados Unidos, que impôs restrições às políticas de câmbio e exigiu reformas estruturais para fortalecer a economia sul-coreana (Burmeister, 2006).

A ascensão de Park Chung Hee após o golpe militar de 1961 leva a uma reconfiguração da relação entre Estado e capital. Inspirado nos modelos de desenvolvimento do Japão e de outras economias asiáticas, Park implementou uma série de Planos Quinquenais de Desenvolvimento Econômico, a partir de 1963, com o objetivo de promover o crescimento acelerado e a industrialização do país. Esses planos foram conduzidos por um Estado desenvolvimentista, que coordenava investimentos estratégicos, facilitava o acesso ao crédito e promovia a expansão dos conglomerados industriais (chaebols), protegendo-os da concorrência externa e garantindo acesso a tecnologia e financiamento internacional (Kwon; Suh, 2006).

.De acordo com Kang (2006), a burocracia estatal foi altamente instrumentalizada durante o governo de Park, com órgãos como o Ministério das Finanças e o Conselho de Planejamento Econômico assumindo um papel crucial na execução das políticas de desenvolvimento. Apesar do crescimento econômico acelerado, o regime de Park manteve um controle autoritário sobre o setor produtivo, promovendo a repressão política e restringindo a autonomia da burocracia para garantir a implementação eficiente das diretrizes do governo

. Dessa forma, a intervenção estatal não apenas fomentou a modernização econômica, mas também consolidou um modelo de capitalismo fortemente vinculado ao poder político, centrado grandes conglomerados familiares denominados chaebols, literalmente “família rica” ou “clique financeira”, em coreano. Estes conglomerados, como Samsung, Hyundai e LG, surgiram no período pós Segunda Guerra Mundial, desempenhando um papel crucial no rápido desenvolvimento econômico do país durante a segunda metade do século XX. Os chaebols podem ser definidos como "uma forma de conglomerado diversificado e de grande escala de capital governado de forma dinástica por um proprietário e pela família do proprietário" (Kim, 2022, p. 98), e eles se tornaram o motor econômico da Coreia do Sul. Desde a década de 1970, estas empresas têm desempenhado um papel central

na industrialização do país, contribuindo significativamente para a sua ascensão como uma das maiores economias do mundo (Kim, 2022).

Nas últimas três décadas, contudo, uma nova força emergiu no cenário econômico coreano: a Hallyu, ou Onda Coreana, definida por Carvalho (2019, p. 10) como a exportação de “aspectos da cultura pop sul-coreana, a qual engloba novelas, kpop, jogos, comidas, filmes dentre outros”. Este fenômeno não apenas redefiniu a imagem internacional da Coreia, mas também levantou questões sobre o impacto das empresas associadas à Hallyu no tradicional sistema chaebol (Mirshahi, 2021).

A Hallyu pode ser entendida como parte de uma estratégia de desenvolvimento econômico e diplomático da Coreia do Sul, onde o soft power e a promoção cultural desempenham papéis fundamentais na construção da marca nacional, conforme observam Kim e Jin (2016):

"O governo sul-coreano, em particular as administrações conservadoras, desenvolveu a Onda Coreana como soft power em conjunto com a economia nacional. Não avançou a Hallyu como uma área separada, focada unicamente no aumento do papel da cultura popular para o aprimoramento da imagem nacional, mas a desenvolveu como parte da economia nacional, pois o governo acredita que o crescimento da economia nacional, apoiado pela Hallyu, poderia funcionar tanto como hard power quanto como soft power" (KIM; JIN, 2016, p. 5529).

Nesse sentido, os governos coreanos se valem da Hallyu como um novo ator de sua política econômica, promovendo uma economia criativa que busca ir além da dependência das indústrias tradicionais dominadas pelos chaebols (Kim; Jin, 2016, p. 5526).

Essa nova dinâmica econômica, impulsionada pela Hallyu, levanta questões sobre como as empresas culturais estão se inserindo no já estabelecido sistema dos chaebols. Historicamente, os chaebols coreanos cresceram por meio de incentivos governamentais, reformas estruturais e exportações industriais (Kim, 2022). Contudo, a partir da década de 1990, o governo sul-coreano começou a diversificar sua economia, promovendo as indústrias culturais como parte de uma estratégia de soft power. Isso trouxe um novo conjunto de atores econômicos ao primeiro plano, incluindo empresas de entretenimento e mídia, como SM Entertainment, JYP Entertainment e CJ ENM, que se tornaram peças-chave da economia coreana (Araujo, 2020).

As empresas da Hallyu, apesar de não serem chaebols tradicionais, exibem algumas semelhanças estruturais com estes conglomerados, como, por exemplo, a concentração de poder nas mãos de poucos e a expansão para diversos setores da economia, incluindo a tecnologia e o turismo. Essa integração de empresas de mídia e entretenimento ao sistema capitalista sul-coreano levanta a hipótese de que estas estão se tornando novos chaebols culturais. Como apontam Lee (2009):

“(...) embora seja a 13ª maior economia do mundo e possua um exército de classe mundial, ela não pode competir confortavelmente com outros países industrializados avançados na área de hard power[...]. No entanto, dada a alta qualidade de seus recursos humanos e o recente florescimento de seu potencial cultural, a Coreia pode e precisa desenvolver seu soft power e seus recursos de soft power como instrumentos políticos e econômicos de alta relevância.” (Lee, 2009, p. 124).

Além disso, o desenvolvimento das indústrias culturais por meio da Hallyu tem ajudado a transformar o próprio conceito de capitalismo coreano, que antes se concentrava em produtos manufaturados e agora se expande para o campo da cultura e dos serviços (Shim, 2008). Este novo cenário é apoiado por uma série de políticas públicas que favorecem a internacionalização das empresas culturais e o uso da marca Coreia como um diferencial competitivo no mercado global (Kim; Ji, 2016).

A Hybe Corporation é uma empresa sul-coreana de entretenimento que emergiu como um dos principais exemplos da nova economia criativa impulsionada pela Hallyu. Fundada originalmente como Big Hit Entertainment em 2005, a empresa se destacou globalmente com o sucesso do grupo BTS, expandindo-se rapidamente para diversas áreas da indústria cultural, incluindo a gestão de artistas, produção musical, tecnologia e jogos. Diferente dos tradicionais chaebols sul-coreanos, que historicamente cresceram em setores industriais e manufatureiros, a Hybe exemplifica um novo modelo empresarial baseado em serviços, na monetização de propriedade intelectual e na convergência entre entretenimento e tecnologia. Sua ascensão reflete a transformação do capitalismo sul-coreano, onde empresas culturais começam a rivalizar em influência econômica com os conglomerados tradicionais.

A escolha da Hybe Corporation para este estudo se justifica pelo seu papel como símbolo da transição econômica da Coreia do Sul, ilustrando a ascensão de um novo tipo de conglomerado cultural. Sua trajetória permite analisar como a

dinâmica empresarial e estatal tem se ajustado à economia criativa, em contraste com o modelo chaebol tradicional. Além disso, a empresa evidencia como o governo sul-coreano utiliza o soft power da Hallyu como uma estratégia de crescimento econômico, demonstrando a interseção entre cultura, tecnologia e desenvolvimento nacional. Dessa forma, a Hybe oferece um estudo de caso relevante para compreender as mudanças no capitalismo sul-coreano e a evolução das estratégias de internacionalização da economia do país.

2. CAPÍTULO METODOLÓGICO

2.1. Plano de análise

A presente análise adota o estudo de caso como modelo metodológico. O estudo de caso configura-se, de acordo com Bennet e George (2005), como um método de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Esta abordagem é particularmente pertinente para a exploração aprofundada do fenômeno da Hybe e sua intrínseca relação com o contexto socioeconômico e cultural da Coreia do Sul, tendo ênfase a sua relação com os conceitos de chaebols e do fenômeno da Hallyu.

O estudo de caso permite uma análise aprofundada e detalhada de um ou poucos casos, buscando compreender a complexidade do fenômeno em sua totalidade. Diferentemente de estudos com um grande número de unidades de análise, que se voltam ao teste de hipóteses e à generalização estatística, o estudo de caso prioriza a validade interna, a compreensão dos mecanismos causais e a profundidade da análise. Conforme apontam Bennett e George (2005), os estudos de caso são fortes em situações onde métodos e modelos estatísticos formais são fracos. A escolha do estudo de caso como método principal justifica-se pela necessidade de examinar as nuances da emergência, expansão e impacto da Hybe Corporation, considerando a interação de diversos fatores históricos, culturais, econômicos e políticos específicos ao contexto sul-coreano.

A natureza exploratória da análise inicial do capitalismo coreano e da gênese da Hallyu, apresentada nos capítulos posteriores, fundamenta a escolha do estudo de caso como estratégia metodológica subsequente. Conforme apontam Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto. O estudo de caso, com sua flexibilidade e capacidade de utilizar múltiplas fontes de evidências que convergem de maneira triangular, alinha-se a essa proposta, permitindo uma investigação rica e contextualizada.

A coleta de dados para o presente estudo de caso será realizada primariamente através da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, como livros, revistas, artigos científicos, dissertações e outras fontes, permitirá construir uma base sólida de conhecimento

sobre o capitalismo sul-coreano, os chaebols, o fenômeno da Hallyu e conceitos relacionados, como o soft power e a diplomacia cultural. A análise de diferentes perspectivas teóricas e estudos empíricos existentes proporcionará uma compreensão abrangente do tema em questão.

A análise das informações coletadas na pesquisa bibliográfica será orientada pelos objetivos específicos de aprofundar a compreensão sobre a interação entre o modelo capitalista sul-coreano e o desenvolvimento da Hallyu como um fenômeno cultural global. Serão considerados os aspectos históricos, econômicos, políticos e culturais que moldaram ambos os fenômenos, buscando identificar possíveis relações causais e padrões de influência mútua.

Com base no plano de análise proposto, este trabalho buscará operacionalizar o estudo de caso da Hybe Corporation por meio da criação de um quadro analítico contendo as principais características que definem um chaebol, segundo a literatura especializada. Esse quadro funcionará como uma ferramenta comparativa que reunirá critérios estruturais, organizacionais e estratégicos tradicionalmente associados aos grandes conglomerados sul-coreanos. Entre as características que serão contempladas no quadro, destacam-se: estrutura empresarial familiar ou concentrada, diversificação de negócios em múltiplos setores, relações próximas com o Estado, verticalização da produção, presença significativa em mercados internacionais e práticas específicas de governança corporativa.

A partir desse quadro, será conduzida uma análise sistemática das operações, estrutura e estratégias da Hybe Corporation, com base em fontes secundárias como relatórios corporativos, publicações acadêmicas, notícias de mercado e entrevistas disponíveis. O objetivo é verificar em que medida a Hybe se enquadra nas características definidoras de um chaebol, e em quais aspectos ela diverge, podendo assim indicar uma possível reconfiguração do modelo tradicional. Esta etapa do trabalho permitirá avaliar se a Hybe representa uma continuidade do modelo chaebol sob uma nova roupagem, mais adaptada à economia da cultura e ao capitalismo digital, ou se ela inaugura um novo tipo de conglomerado, o “neochaebol cultural”, com características híbridas e inovadoras.

Dessa forma, o plano de análise articula uma abordagem qualitativa e exploratória com um instrumento comparativo estruturado. A proposta é usar o quadro analítico não apenas como uma ferramenta classificatória, mas também

como um recurso interpretativo que permita iluminar os pontos de convergência e ruptura entre a Hybe Corporation e os chaebols tradicionais. Essa comparação não pretende estabelecer julgamentos normativos, mas sim oferecer subsídios para refletir sobre como a cultura pop, a digitalização e as dinâmicas globais estão reconfigurando o perfil dos grandes conglomerados na Coreia do Sul.

Além disso, a análise também observará as implicações políticas, econômicas e simbólicas dessa possível transformação, especialmente no que diz respeito ao papel do Estado sul-coreano, à internacionalização da indústria cultural e à ascensão do soft power como um ativo estratégico. Ao posicionar a Hybe dentro (ou fora) das molduras teóricas dos chaebols, este estudo pretende contribuir com a compreensão mais ampla das transformações recentes no capitalismo sul-coreano e de seus novos protagonistas.

2.2. Resumo das Principais Bibliografias

A obra "Transformations in Twentieth Century Korea" (Chang, 2006) oferece uma estrutura abrangente para este estudo, abordando as transformações multifacetadas da Coreia no século XX. A Introdução, escrita por Lee (2006), estabelece o contexto geral, enfatizando a originalidade da modernidade capitalista coreana e a importância de uma metodologia que considere a interação entre o Ocidente e o mundo não ocidental. A proposta de uma periodização que inclui um "capitalismo nascente" fornece um alicerce histórico para a emergência dos chaebols.

O capítulo "Neither "sprouts" nor "offspring": the agrarian roots of Korean capitalism" (Shin, 2006) explora as raízes agrárias do capitalismo coreano, argumentando que ele emergiu do conflito agrário e da estrutura de classes agrárias, oferecendo uma perspectiva sobre as condições socioeconômicas precedentes ao surgimento dos chaebols. A experiência colonial na gestão agrícola e atividades industriais também é apontada como valiosa para a transição de proprietários de terra a capitalistas industriais.

O capítulo "Causes, consequences, relevance: Korea's industrialization" (Kuznets, 2006) aponta para a fase de industrialização, crucial para o desenvolvimento dos chaebols. A menção aos planos quinquenais como políticas econômicas guiadas pelo Estado é fundamental para entender o ambiente de crescimento dos chaebols.

O capítulo "Transforming Korean capitalism: A case study of the Hyundai Business Group" (Kwon e Suh, 2006) oferece uma análise detalhada de um chaebol específico, o Grupo Hyundai, investigando sua relação com o Estado e sua organização gerencial singular. Este estudo de caso lança luz sobre a estrutura interna, estratégias e a persistência do controle familiar nos chaebols. A comparação com o capitalismo gerencial ocidental e japonês ressalta as peculiaridades do modelo coreano.

Um outro livro utilizado é "Trajetórias: capitalismo neoliberal e reformas econômicas em países de periferia", cujo capítulo "Reformas econômicas em perspectiva comparada: o caso coreano" oferece uma perspectiva comparativa sobre o desenvolvimento econômico asiático, destacando o papel central do Estado e a concentração de capital na Coreia, características marcantes no contexto dos chaebols. A estrutura diversificada dos chaebols é também analisada.

O artigo de Kyung-Pil Kim (2022), "The neoliberal strategy of south Korean conglomerates", examina as estratégias neoliberais adotadas pelos chaebols após 1987. O artigo argumenta que o neoliberalismo pode ser interpretado como uma estratégia de capital dos chaebols para maximizar o valor para o acionista, globalizar produção e finanças, implementar financeirização e flexibilizar o trabalho. A persistência da diversificação não relacionada e de uma cultura organizacional hierárquica e militarizada também são discutidas.

O artigo de Lee, Yoo e Lee (1991), "Korean chaebol corporate values and strategies", explora os valores corporativos, cultura, identidade e estratégias específicas dos chaebols. A ênfase na forte cultura corporativa e na pressão por conformidade oferece insights sobre os fatores internos que influenciam o funcionamento e o sucesso dos chaebols.

Finalmente, o livro "Offspring of Empire: The Koch'ang Kims and the Colonial Origins of Korean Capitalism, 1876-1945" (Eckert, 1991) oferece uma análise histórica detalhada sobre as origens do capitalismo coreano durante o período colonial japonês, focando no estudo de caso da Kyongsong Spinning and Weaving Company (Kyongbang) e da família Kim. Embora o foco principal não seja o período pós-colonial dos chaebols, a obra argumenta que o legado colonial teve um impacto significativo na moldagem da economia política sul-coreana, incluindo o surgimento de grandes empresas. A obra questiona as narrativas nacionalistas binárias e explora a complexa interação entre coreanos e japoneses, incluindo a acomodação

de elites capitalistas coreanas às políticas coloniais. A discussão sobre o conceito de "capital nacional" e a influência do pensamento marxista também são relevantes. O livro contribui para entender as raízes históricas e as influências coloniais que precederam e moldaram o desenvolvimento dos chaebols no período posterior.

A respeito do fenômeno da Hallyu, outras bibliografias foram utilizadas. O artigo "A instrumentalização da marca nacional da Coreia do Sul, de Araujo (2020), investiga como entidades governamentais sul-coreanas utilizam a Hallyu para construir uma marca nacional, promover seu soft power internacionalmente, e dialogar com a cultura para suprir a carência de fortes elementos para identificação nacional, tanto interna quanto externamente. O texto aborda o conceito de nation branding como a transformação de coisas em marcas através de uma história contada para o consumidor, criando senso de identificação e pertencimento. Ele fornece um panorama histórico da formação da Coreia do Sul e do contexto que gerou a Onda Coreana. Argumenta que a instrumentalização da Hallyu tem contribuído para o crescimento econômico e a promoção da "marca Coreia do Sul" globalmente, destacando a importância de produtos culturais/midiáticos para criar narrativas de identidade e funcionar em questões diplomáticas. Um relatório semi-oficial sugere que a Hallyu fez a Coreia "cool, vivendo o presente momento e moderno", ajudando a recuperar a autoconfiança doméstica.

Monteiro (2014), em seu trabalho de conclusão de curso, intitulado "A Onda Coreana e a Representação do Passado em 'Reply 1997'" analisa a Hallyu e a representação do passado sul-coreano no drama televisivo "Reply 1997". Estrutura-se em capítulos que cobrem o contexto histórico da Coreia do Sul do final do século XIX aos anos 90, os conceitos e características da Onda Coreana, e um estudo de caso sobre "Reply 1997". Menciona que a Coreia do Sul se tornou uma líder da cultura pop asiática e que a Onda Coreana superou sua posição como potência econômica no imaginário internacional a partir dos anos 2000. Detalha o passado da península, as influências culturais (China, Japão, Ocidente) e o regime autoritário focado em crescimento econômico. Descreve a Onda Coreana (Hallyu) dividida em "Nascimento da Hallyu" (regional, liderada por dramas) e "Neo-Hallyu" (global, liderada por K-pop), focando na primeira fase e nos dramas. Apresenta as características dos K-dramas, incluindo a incorporação de especificidades culturais sul-coreanas (influência do Confucionismo em valores familiares e relacionamentos), a mistura de gêneros, a utilização de beleza estética (atores, cenários) como

ferramenta de exportação apesar da barreira linguística, e a estrutura narrativa comum em uma única temporada. O drama "Reply 1997" é analisado como uma exceção por abordar temáticas controversas, usar uma estrutura temporal não-linear, e incorporar referências históricas e da cultura fã de K-pop. O trabalho sugere que a mistura de Confucionismo com influências globais é uma estratégia eficaz para a Hallyu.

O trabalho de conclusão de curso de Carvalho (2019), "Hallyu Wave: Reflexos da Diplomacia Cultural Sul-Coreana na Relação Bilateral com a China" aborda a Diplomacia Cultural como ferramenta de Nation Branding e melhoria da imagem da Coreia do Sul perante a China, examinando a contribuição da Hallyu para essas relações. Define soft power como a capacidade de influenciar por atração e cooperação, detalhando as cinco categorias de soft power de Lee Geun (2009) e suas estratégias, incluindo o uso de heróis/celebridades e o efeito de rede. Distingue a Diplomacia Cultural (com objetivos nacionais específicos) das Relações Culturais Internacionais (para entendimento mútuo), notando que seus resultados são de longo prazo e abstratos. Discute a relação da cultura com o comércio internacional e o histórico da Diplomacia Cultural desde o século XIX. Explora a relação histórico-cultural entre Coreia e China, incluindo a influência do Budismo e Confucionismo. Descreve a penetração da Hallyu na China e o Sistema de Criação de Estrelas (Star Making System) do K-pop. Introduce o conceito de Middle Power e argumenta que a Coreia do Sul atua como tal, usando soft power e diplomacia pública para compensar limitações de hard power e aumentar sua influência internacional. Sugere que a Hallyu cria imagens favoráveis que podem reduzir a discriminação e hostilidade contra coreanos.

A dissertação de Almeida (2019) investiga o fenômeno Hallyu e as práticas interacionais dos fãs brasileiros no contexto do soft power sul-coreano. A Hallyu é apresentada como uma estratégia de desenvolvimento econômico baseada em soft power, sendo o uso do hibridismo e a mediação das comunidades de fãs aspectos cruciais para sua difusão internacional. O estudo foca nas práticas do fandom brasileiro em relação a K-dramas, K-pop e K-beauty, utilizando pesquisa qualitativa e exploratória com método dedutivo. A coleta de dados incluiu pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo em ambientes de socialização online de fãs. O texto discute o soft power como poder de atração e persuasão, a construção da marca de um país, e como qualquer ator (estatal ou não) pode exercer soft power. Aborda a importância

da cultura, valores políticos e políticas externas como recursos de soft power e a capacidade do poder em moldar a mente humana através da confiança. Destaca que o soft power coopta as pessoas a quererem ser iguais, não as obriga. Explora o hibridismo na produção cultural sul-coreana e nas práticas de difusão dos fãs, e como as indústrias criativas e as redes digitais influenciam os fluxos culturais globais. Apresenta o formato de drama asiático, a estratégia de exportação de séries, o sistema de treinamento de idols K-pop, e a indústria da beleza (K-beauty). Detalha o papel do fã como engajado e mediador autônomo, destacando a importância dos fansubs (legendagem de fãs) para a difusão de K-dramas no Ocidente. Analisa comparativamente as práticas e organização dos fandoms brasileiros para K-dramas, K-pop e K-beauty em diferentes canais digitais (fóruns, YouTube, Facebook), usando exemplos como Subarashiis Fansub, canal Midori e grupo Cosméticos Asiáticos. Conclui que a mediação dos fãs facilita o diálogo cultural e contribui para o desenvolvimento político-financeiro e as relações da Coreia do Sul.

A tese de Mirshahi (2021), aborda como a Diplomacia Cultural Sul-Coreana molda o Nation Brand através da Hallyu. A tese inclui discussões sobre os conceitos e o cenário teórico de Nation Branding, Public Diplomacy e International Relations Theory. Menciona que "public diplomacy" é um termo comum, mas não o único relevante, e que estudos de caso por país são essenciais para entender as variações da diplomacia pública. Cita o "Public Diplomacy Pyramid" de Cull (2019) e o "Cultural Onion" de Hofstede (2010). Também faz referência a atividades da indústria audiovisual dos grandes conglomerados (chaebol) sul-coreanos.

Por fim, com o intuito de caracterizar a Hybe Entertainment, foram utilizadas fontes jornalísticas a fim de montar um perfil da empresa, de sua evolução histórica e de como os processos internos de administração se organizam, com o intuito de comparar então o perfil formado com o perfil de chaebol encontrado durante o processo de revisão de literatura.

3. PRINCIPAIS CONCEITOS

No cenário complexo e dinâmico das relações internacionais e da economia global, a compreensão de conceitos fundamentais como poder, estruturas econômicas e influência cultural torna-se essencial. A forma como os Estados se posicionam, buscam desenvolvimento e projetam sua imagem no exterior é moldada por uma interação complexa entre fatores internos e o ambiente externo. A trajetória da Coreia do Sul oferece um estudo de caso particularmente rico para explorar a interconexão entre o seu status histórico, a ascensão de seus conglomerados industriais, o papel do Estado no desenvolvimento e a projeção de sua cultura popular no cenário mundial. Este texto visa definir e descrever os conceitos de capitalismo periférico, chaebol, Hallyu Wave, poder e soft power, destacando suas relações no contexto sul-coreano.

3.1. Poder e Soft Power: Definição e Dinâmica

O poder é um conceito central nas relações internacionais e pode ser entendido, de forma geral, como a capacidade de um ator (como um Estado) de alcançar os resultados que deseja, afetando o comportamento de outros (Nye, 2004). Essa capacidade pode ser exercida de diferentes maneiras. Nye (2004) identifica três métodos principais para influenciar o comportamento alheio: coerção (usando ameaças), indução (oferecendo pagamentos) ou atração e cooptação (fazendo com que os outros queiram o mesmo que você). As teorias de Relações Internacionais também categorizam o poder em termos gerais como econômico, militar e ideológico/cultural.

Nye (2004) distingue explicitamente entre "hard power" (poder duro) e "soft power" (poder suave ou brando). O hard power baseia-se na ação direta e se manifesta principalmente através da força militar e do poder econômico, empregando coerção e intimidação. Em contraste, o soft power opera de maneira indireta, através da persuasão e, crucialmente, da atração.

O soft power não se resume à mera influência que pode ser alcançada por meio de ameaças ou pagamentos, nem apenas à capacidade de persuadir por argumentos. É, em sua essência, a capacidade de atrair. Fazer com que outros desejem os resultados que você deseja, cooptando-os em vez de coagi-los, é a marca do soft power (Santos, 2017).

Segundo Nye (2004), os principais recursos de soft power de um país residem em:

“cultura (em lugares onde é atraente para os outros), seus valores políticos (quando ele depende deles em casa e no exterior), e suas políticas externas (quando são vistos como legítimos e com autoridade moral). Vamos começar com a cultura. A cultura é o conjunto de valores e práticas que criam significado para uma sociedade. Tem muitas manifestações. É comum distinguir entre cultura alta, como literatura, arte e educação, que atrai as elites e a cultura popular, que se concentra no entretenimento de massa” (NYE, 2004, p. 11).

Além disso, o soft power se manifesta frequentemente através de uma multiplicidade de vozes, incluindo atores não-estatais como a sociedade civil, corporações, indivíduos, universidades e a cultura popular. A credibilidade na esfera internacional é fundamental para o soft power (Silva, 2023). Uma legitimidade maior no exercício do poder leva a métodos baseados na persuasão, distintivos do soft power, em oposição à coerção do hard power (Santos, 2017).

Embora distintos, o hard power e o soft power podem ser combinados estrategicamente para que um Estado avance seus objetivos de maneira eficaz. Essa combinação, denominada Smart Power, é definida como “a combinação estratégica de soft power e hard power para que o Estado avance em seus objetivos de forma eficaz e eficiente” (Wilson III, 2008 apud Mirshahi, 2021). No entanto, focar apenas em um tipo de poder ou no uso excessivo de hard power sempre apresenta riscos. O soft power é, portanto, um recurso essencial para a arte de governar um Estado. (Mirshahi, 2021)

3.2. Capitalismo Periférico e a Ascensão dos Chaebol na Coreia do Sul

A Coreia do Sul é analisada no contexto de um sistema econômico mundial caracterizado pela competição entre Estados nacionais por posições de poder e riqueza. Silva (2023) afirma que dentro desse sistema, existe uma hierarquia, frequentemente descrita em termos de "centro" e "periferia". Os países do "centro" tendem a ser potências hegemônicas, enquanto os países da "periferia" ocupam posições subordinadas ou menos vantajosas. Historicamente, a Coreia do Sul é apresentada como um país periférico, que durante séculos foi ofuscado e colonizado por nações mais poderosas.

A trajetória da Coreia do Sul é notável por ser um caso atípico de um país periférico que buscou ativamente e conseguiu, em grande medida, mudar sua posição nessa hierarquia global (Silva, 2023). Em vez de seguir a retórica das "vantagens comparativas" ditada pelo centro, a Coreia do Sul implementou uma estratégia de desenvolvimento econômico planejada, com forte intervenção estatal.

Um elemento crucial dessa estratégia estatal foi a ascensão e o desenvolvimento dos chaebol, os grandes conglomerados empresariais sul-coreanos (Cruz, 2007). Exemplos proeminentes de chaebol incluem nomes conhecidos como Hyundai, Samsung, Daewoo e LG. Lie (1998) define os chaebol como grandes conglomerados diversificados, frequentemente caracterizados pela propriedade familiar .

O crescimento dos chaebol não foi um fenômeno puramente de empreendedorismo privado; foi significativamente impulsionado pelo patronato estatal. Nos anos 1960 e 1970, sob regimes militares, os chaebol operavam em dependência do Estado e do capital estrangeiro (especialmente japonês) para obter capital, trabalho, meios de produção e conhecimento técnico (know-how). O regime militar optou por fazer dos chaebol seus parceiros no projeto de desenvolvimento econômico, diferentemente de outras nações que privilegiaram corporações multinacionais estrangeiras (Cruz, 2007).

Cruz (2007) afirma que essa relação permitiu aos chaebol controlar processos de trabalho e dominar o mercado doméstico, buscando uma diversificação contínua, tanto vertical quanto horizontal. A estratégia de acumulação de capital dos chaebol, especialmente pós-1987, é vista por Kim (2022) como neoliberal, focada na maximização do valor para o acionista, globalização da produção e finanças, financeirização e flexibilização do trabalho. Apesar das tentativas de regulação, a tendência à diversificação se expandiu, inclusive para setores não relacionados e serviços, muitas vezes para facilitar a sucessão familiar.

Cruz (2007) também traz a informação de que a cultura organizacional dos chaebol manteve traços de militarização autoritária, com obediência incondicional, rigidez e hierarquia estrita. Essa estrutura, embora justificada ideologicamente por um gerencialismo confucionista e familiar, servia para proteger os interesses gerenciais. Portanto, os chaebol emergiram como uma força econômica poderosa no contexto sul-coreano, moldados pela estratégia estatal, pela dependência inicial e por uma dinâmica de acumulação de capital específica.

3.3. A Hallyu Wave: Difusão Cultural e Soft Power

A Hallyu Wave, ou Onda Coreana, é definida como o fenômeno de difusão global da cultura popular sul-coreana. Ela abrange diversos produtos culturais, como música pop (K-pop), filmes, séries de TV (K-dramas), jogos, culinária e moda. A Hallyu é mais do que mero entretenimento; é um fenômeno cultural, político e econômico complexo, com significativo impacto geopolítico (Silva, 2023; Almeida, 2019; Carvalho; 2019).

A emergência da Hallyu Wave representa uma transformação histórica na posição da Coreia do Sul na indústria cultural global. Tradicionalmente uma consumidora de produtos culturais do centro global, a Coreia do Sul tornou-se, com a Hallyu, uma produtora mundial de conteúdo cultural. Esse movimento é visto como disruptivo das assimetrias de poder nos fluxos culturais globais (Silva, 2023).

A produção e a difusão internacional de cultura popular são inerentemente uma ferramenta de poder – mais especificamente, de soft power. De acordo com Silva (2023), a Hallyu funciona como um recurso de soft power e diplomacia cultural para a Coreia do Sul. Ela aumenta a visibilidade do país na comunidade internacional, valoriza a cultura local, estimula o consumo de produtos sul-coreanos em geral e tem implicações diplomáticas.

Ao atrair a atenção mundial para um país com um histórico de colonização e ser ofuscado por nações mais poderosas, a Hallyu Wave transmite valores, costumes, culinária, a língua e a cultura popular sul-coreana para audiências internacionais (Silva, 2023). A experiência dos fãs com esses produtos culturais contribui para a criação de uma imagem dinâmica da nação. Em essência, por meio de seus produtos culturais, a Coreia do Sul "vende a si mesma", ressignificando o que significa ser sul-coreano no contexto global e agregando prestígio a uma cultura que já foi estigmatizada.

A Hallyu Wave é vista como um caminho estratégico para a Coreia do Sul realizar sua ambição de se juntar ao restrito grupo de países desenvolvidos. Ela possibilita uma reformulação da imagem nacional, permitindo que o país ingresse na "economia internacional de prestígio", algo que a indústria manufatureira por si só não conseguiu totalmente. A Onda Coreana, portanto, reforça a importância da diplomacia cultural para diminuir a lacuna entre a imagem e a realidade de um país. Utilizar os recursos culturais nacionais para competir com potências estabelecidas

como Estados Unidos, Japão e China é considerado uma alternativa estratégica e mais segura para a Coreia do Sul.

3.4. A Interconexão: Estado, Chaebol e Hallyu como Estratégia de Desenvolvimento e Soft Power

A emergência e o sucesso da Hallyu Wave não foram fenômenos espontâneos; eles dialogam intrinsecamente com a estratégia de desenvolvimento econômico do Estado sul-coreano. Silva (2023) afirma que houve uma intervenção estatal essencial na criação de estratégias para o desenvolvimento das indústrias culturais. O Estado assumiu um papel ativo, mobilizando recursos e direcionando empresas e artistas no mercado global.

Silva (2023) reconta que inicialmente, durante a ditadura, o Estado buscou controlar e conformar a cultura popular. No entanto, a partir da década de 1990, influenciado por discursos sobre a "economia do conhecimento" e a "era da informação", o Estado passou a reconhecer o potencial econômico do setor cultural, vendo-o como uma indústria estratégica a ser protegida e investida. Um ponto de virada foi a decisão de "aprender com Hollywood" ("learning from Hollywood") e promover grandes companhias de mídia.

Essa abordagem incentivou a entrada de chaebol proeminentes, como Hyundai, Samsung e LG, no setor cultural (Shim, 2008). Acreditava-se que essas grandes corporações, em colaboração com o Estado, teriam a escala e os recursos necessários para competir internacionalmente. Essa lógica de alocar capital e recursos em poucas grandes empresas em nome da eficiência econômica refletia a estratégia previamente usada para desenvolver as indústrias manufatureiras.

Planos governamentais subsequentes, como o First Basic Plan of Promoting the Content Industry (2011), alinharam a produção cultural diretamente com os objetivos de desenvolvimento econômico, às vezes enquadrando-a como "tecnologia cultural" ou "indústria de conteúdo" (Silva, 2023). A postura do Estado, assumindo a responsabilidade pela implantação da economia de mercado em um setor estratégico, justificava-se pela necessidade de fomentar grandes conglomerados para garantir a competitividade global.

Apesar das mudanças nas orientações políticas entre diferentes governos, a proposta subjacente de instrumentalizar a cultura para alcançar objetivos de desenvolvimento econômico e aumentar a influência global se manteve (Silva,

2023). O desenvolvimento das indústrias culturais foi, portanto, resultado de uma política ativa que utilizou a cultura e a educação como instrumentos de soft power no cenário internacional. A expansão da Hallyu Wave demonstra a eficácia dessa estratégia, permitindo que a Coreia do Sul, um país historicamente periférico, utilizasse seus chaebol (inicialmente focados na manufatura e impulsionados pelo Estado) e, posteriormente, suas indústrias culturais (também fomentadas e direcionadas pelo Estado) para projetar poder através da atração cultural, agregando prestígio e redefinindo sua posição no sistema global.

4. O PROCESSO HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITALISMO NA REPÚBLICA DA COREIA E A FORMAÇÃO DOS CHAEBOLS

4.1. As origens do capitalismo coreano

O desenvolvimento do capitalismo na Coreia é essencial para a compreensão do que é um chaebol e tem sido tema de debates acadêmicos, especialmente no que se refere à relação entre colonialismo e modernização. Duas correntes principais se destacam nessa discussão: a teoria dos "Brotos" (Sprouts Theory, ou Maeng'a Ron, em coreano) e a teoria dos "Descendentes do Império" (Offspring of Empire Theory). A primeira argumenta que o capitalismo coreano já possuía elementos embrionários antes da colonização japonesa, enquanto a segunda sustenta que foi a colonização que estabeleceu as bases para o desenvolvimento capitalista da Coreia do Sul no pós-guerra (Shin, 2006).

A teoria dos "Brotos" foi amplamente defendida por historiadores nacionalistas coreanos, que identificaram sinais de capitalismo agrário no século XVIII. Segundo essa visão, a comercialização da agricultura, o surgimento de agricultores gerenciais e o uso crescente de trabalho assalariado demonstravam uma transição incipiente para um sistema capitalista. No entanto, a colonização japonesa teria interrompido esse processo, transformando a Coreia em uma economia semicolonial e dependente, restringindo o crescimento do capitalismo autônomo (Shin, 2006).

Por outro lado, estudiosos que defendem a teoria dos "Descendentes do Império" contestam essa interpretação. Para autores como Eckert (1991), a colonização japonesa não destruiu os brotos do capitalismo coreano, mas sim promoveu a industrialização, criando uma elite capitalista local que teve um papel fundamental no crescimento econômico do pós-guerra. Ainda segundo Eckert (1991), a Coreia, em 1945, já fazia parte de um "nexo econômico imperial" que conectava o Japão à Ásia continental, com uma economia industrial relativamente avançada.

Ambas as perspectivas, entretanto, apresentam limitações. A teoria dos "Brotos" superestima a capacidade do capitalismo coreano pré-colonial de se desenvolver sem interferências externas. O crescimento da produção agrícola e o uso de mão de obra assalariada não necessariamente indicavam uma transição para o capitalismo, pois a estrutura agrária feudal coreana impedia a formação de uma classe de capitalistas rurais. Muitos dos chamados "agricultores gerenciais"

priorizavam o acúmulo de terras e a prática de usura em vez do investimento em tecnologia e produtividade agrícola (Shin, 1998).

A teoria dos "Descendentes do Império", por sua vez, ignora fatores endógenos que facilitaram a industrialização colonial e subestima os conflitos sociais internos que moldaram o capitalismo coreano. De acordo com Haggard et al (1997), o modelo econômico colonial imposto pelo Japão permitiu a ascensão de uma classe de capitalistas coreanos, mas essa transformação não foi homogênea. Muitos proprietários de terras coreanos mantiveram uma visão confuciana tradicional, que valorizava a agricultura em detrimento do comércio e da indústria, resistindo, assim, à modernização econômica.

A transição para o capitalismo na Coreia do Sul também não pode ser explicada exclusivamente pela herança colonial. Após a independência, a guerra e a reforma agrária alteraram significativamente a estrutura econômica do país. A reforma agrária sul-coreana da década de 1950 redistribuiu terras e desmantelou a elite rural tradicional, forçando muitos ex-proprietários a investirem na indústria. Além disso, a Guerra da Coreia (1950–1953) destruiu parte da infraestrutura colonial, levando a uma reconfiguração do modelo de desenvolvimento coreano sob forte influência dos Estados Unidos (Shin, 2006).

Dessa forma, a origem do capitalismo coreano não pode ser atribuída exclusivamente nem aos "brotos" pré-coloniais nem à colonização japonesa. A industrialização ocorreu por meio de um processo complexo que envolveu conflitos agrários, reconfiguração das elites econômicas e intervenção estatal. A teoria do conflito agrário, proposta por Shin (1998), oferece uma explicação alternativa, destacando como a estrutura de classes agrária, as lutas sociais e as políticas de reforma agrária foram fatores determinantes para a transição ao capitalismo.

4.2. O Período Imediato Pós Libertação (1945-meados de 1960)

O período que se seguiu à libertação da Coreia do domínio colonial japonês em 1945 foi uma era de profunda transformação para a península, especialmente no Sul (Shin, 2006). Economicamente, 1945 marcou um ponto de incerteza e desarticulação. A estrutura colonial havia sido desmantelada, e a divisão da península adicionou mais barreiras à modernização coreana (Lee, 2006).

De acordo com Lee (2006). em 1945, a economia sul-coreana era predominantemente agrária. Cerca de três quartos da população vivia em áreas

rurais, e menos de 6% da força de trabalho estava empregada no setor manufatureiro. A produção agrícola havia regredido aos níveis de 1933.

A capacidade dos coreanos para acumular capital e operar empresas industriais foi limitada durante a era colonial japonesa. Com o fim da ocupação, o sul da Coreia herdou uma economia agrícola, isolada de seus mercados externos, com escassez de conhecimento técnico indígena e recursos inadequados, como produtos químicos industriais (Lee, 2006).

As dificuldades eram manifestas no setor industrial. Segundo Lee (2006), em 1946, metade das fábricas na zona americana que operavam em 1944 não estavam mais funcionando. Aquelas que ainda operavam produziam a apenas cerca de 20% de suas taxas anteriores. O número de coreanos empregados na manufatura no sul caiu significativamente entre junho de 1945 e dezembro de 1949. O desemprego era alto em meados de 1949.

Este cenário inicial de fragilidade e desordem socioeconômica é crucial para entender o ponto de partida do subsequente processo de industrialização. Longe de ser uma continuidade direta do desenvolvimento colonial ou um "broto" orgânico de um capitalismo nacional pré-existente, a transformação industrial pós-1945 foi moldada pelos eventos turbulentos e pelas respostas institucionais a eles.

Lee (2006) afirma que a descolonização, a ocupação militar americana, as revoltas camponesas, a guerra civil (1950-1953) e a reforma agrária foram elementos integrantes desse processo histórico. Tais eventos não apenas perturbaram a ordem social e econômica existente, mas também criaram as condições para o surgimento de novas estruturas e agentes de desenvolvimento.

Nesse contexto pós-libertação, o papel do Estado emergiu como uma das principais causas e um motor fundamental da industrialização, de acordo com Lee (2006). Inicialmente, os objetivos econômicos, tanto sul-coreanos quanto americanos, eram modestos, visando apenas alcançar os níveis de produção do período pré-guerra. Planejadores americanos e ocidentais não previam uma economia industrial avançada para a Coreia do Sul.

No entanto, os próprios sul-coreanos frequentemente pressionavam por uma estratégia de industrialização mais ambiciosa, muitas vezes contra o ceticismo de funcionários das agências de ajuda americanas. Já na década de 1950, o governo de Syngman Rhee possuía um programa de industrialização que buscava

estabelecer elementos de indústria pesada no sul, como maquinário para produzir energia hidrelétrica, fertilizantes e aço (Lee, 2006).

O regime subsequente de Park Chung Hee, que chegou ao poder no início da década de 1960, acelerou e implementou muitos desses programas que haviam sido concebidos no final da década de 1950. Lee (2006) afirma que o Estado sul-coreano começou a ser caracterizado por cientistas sociais como um "estado forte" ou "estado desenvolvimentista"

Este Estado forte não se limitou a criar um ambiente favorável para o mercado; ele atuou de forma ativa e diretiva na economia. O governo planejou o desenvolvimento, selecionou setores estratégicos, e concedeu benefícios a empresas consideradas "potencialmente capazes". (Chang, 2004).

O papel do Estado foi particularmente decisivo no desenvolvimento inicial dos chaebols (Lie, 2006). Os chaebols, embora com algumas raízes no período colonial, tiveram a maioria de suas vidas corporativas iniciadas após 1945. Dos 50 maiores chaebols em 1983, apenas seis foram formados durante o período japonês; quinze foram formados no período imediato pós-libertação (1945-1953), e outros quatorze tiveram suas origens entre 1954 e 1960 (Haggard, 1997).

Empresas que mais tarde liderariam o impulso das exportações, como Samsung (fundada em 1952), Hyundai (fundada em 1947) e Lucky Gold Star (fundada em 1947), transformaram-se de pequenos empreendimentos comerciais em manufaturas nesse período pós-independência (Lie, 2006).

De acordo com Lie (2006), o Estado sul-coreano valorizava os chaebols pelo seu tamanho e pelas economias de escala que poderiam gerar. Essa valorização estatal foi um fator crucial para o crescimento desses conglomerados. Lee (2006) afirma que na década de 1950, os contratos estatais eram um elemento essencial para o crescimento econômico de empresas como a Hyundai. A dependência da Hyundai dessas fontes de financiamento aumentou na década de 1960. O governo coreano também apoiou essas empresas em períodos de dificuldade econômica ou crise.

A relação entre o Estado e os chaebols nesse período inicial foi uma parceria, embora desigual. Na década de 1950, os chaebols operavam em grande dependência do regime (militar, para a fonte) e do capital estrangeiro. Eles obtinham capital monetário, força de trabalho e meios de produção através do regime (Kim, 2022).

Kim (2022) também nota que, ao contrário de outros locais como Hong Kong ou Singapura, o regime militar sul-coreano optou pelos chaebols como parceiros para o desenvolvimento econômico, em vez de corporações multinacionais. Isso cimentou uma relação intrínseca entre o Estado e esses conglomerados domésticos. Nessa fase inicial (década de 1950), os chaebols obtinham a maior parte de seus lucros de atividades comerciais e do processamento de materiais provenientes da ajuda dos EUA, como trigo, açúcar bruto e algodão. Eles eram conhecidos por processar os "três brancos".

Os chaebols da década de 1950 careciam da tecnologia e dos bens de capital necessários para a produção industrial em larga escala, e não podiam financiar grandes investimentos devido à falta de poupança doméstica. A pobreza nas áreas rurais e os baixos salários também limitavam a formação de um mercado interno robusto para vender bens manufaturados (Kim, 2022).

Assim, a organização do circuito de capital pelos chaebols nesta fase inicial dependia fundamentalmente do regime e do capital estrangeiro. Eles também formaram uma divisão internacional do trabalho com o capital japonês, recebendo equipamentos, tecnologia e conhecimento técnico, e exportando através de parceiros japoneses (Kim, 2022).

As reformas agrárias realizadas após a libertação e a Guerra da Coreia também desempenharam um papel na preparação do terreno para a industrialização, segundo Shin (1998). A reforma agrária, em particular, facilitou a movimentação de capital da terra para setores não agrícolas. Latifundiários, ao resolverem conflitos agrários e converterem títulos de terra em capital comercial e industrial, contribuíram para esse processo de transferência de ativos. A experiência desses proprietários com a industrialização colonial anterior auxiliou nessa conversão de capital e na participação na industrialização subsequente.

A turbulência do período pós-guerra e a reconstrução subsequente também foram fatores de transformação (Shin, 1998). A Guerra da Coreia destruiu grande parte das instalações industriais existentes. A reconstrução após a guerra e o impulso industrializador do governo militar (especialmente a partir da década de 1960) causaram uma significativa migração populacional do campo para as áreas urbanas. Essa urbanização acelerada criou uma força de trabalho disponível para a indústria em crescimento. Em 1955, apenas 25% da população vivia em áreas

urbanas; esse número aumentaria dramaticamente nas décadas seguintes, chegando a 82% em 2003 (Lee, 2006).

Outra causa importante que lançou as bases para a industrialização foi o investimento em capital humano, notadamente a educação, de acordo com Haggard (1997). Campanhas de alfabetização após a libertação e a expansão inicial do ensino fundamental foram implementadas. A Coreia do Sul, no início da década de 1960, possuía uma proporção incomumente alta de graduados que prosseguiram para níveis superiores de educação, conferindo ao país um perfil educacional mais semelhante ao de nações ricas do que ao de seus pares em desenvolvimento.

Este investimento inicial em educação e seu retorno subsequente em habilidades produtivas foi, sem dúvida, uma causa da rápida industrialização que se seguiria. Embora o Japão colonial tenha investido em educação primária, a reverência pré-colonial pela educação e, crucialmente, o verdadeiro ponto de inflexão na conquista educacional ocorreram após a libertação, refletindo a demanda reprimida e novos incentivos políticos para investimento público (Haggard, 1997).

Segundo Lee (2006), o contexto internacional, particularmente a hegemonia americana, também moldou o caminho do desenvolvimento. A hegemonia americana pós-1945 foi de escopo global e exercida de forma mais indireta, o que, em contraste com a autarquia regional do império japonês, incentivou maior participação coreana nos processos de acumulação de capital e desenvolvimento.

Apesar de um objetivo inicial dos EUA de "conectar" a economia coreana à japonesa, a reconstrução e proeminência do Japão a partir de meados da década de 1950 levaram os EUA a atrelar a Coreia mais ativamente aonexo econômico de seu antigo mestre colonial, motivados pela estratégia de Guerra Fria. A ajuda americana, por exemplo, financiou fábricas de fertilizantes, facilitando o investimento de capital privado dos EUA (Lee, 2006).

Em suma, o período de 1945 a meados da década de 1960 foi uma fase formativa e indispensável para a industrialização sul-coreana. Ele não foi apenas um prelúdio, mas uma parte integral do processo histórico que preparou o terreno para o crescimento industrial acelerado das décadas posteriores. A transformação nesse período foi impulsionada por uma interação complexa de fatores. Incluíram-se a reconstrução pós-guerra, as reformas socioeconômicas (como a agrária), e um investimento significativo em capital humano através da educação (Lee, 2006).

Fundamentalmente, o processo foi caracterizado pela emergência de um estado desenvolvimentista que, superando objetivos iniciais limitados e o ceticismo externo, adotou uma estratégia ativa de industrialização. Este Estado escolheu os chaebols, em vez de corporações multinacionais, como parceiros essenciais para o desenvolvimento (Lee, 2006; Haggard, 1997).

Os chaebols, por sua vez, emergiram e se fortaleceram nesta fase inicial, dependendo crucialmente do apoio estatal na forma de contratos, proteção e acesso a recursos e capital estrangeiro (Kim, 2022). Embora suas atividades na década de 1950 estivessem centradas no comércio e no processamento de ajuda externa, essa fase de acumulação e fortalecimento sob a tutela estatal e a dependência externa lançou as bases para sua posterior ascensão como motores da industrialização orientada para a exportação.

Assim, o período de 1945 a meados da década de 1960 solidificou a relação simbiótica entre o Estado e os chaebols, uma característica definidora do modelo de desenvolvimento sul-coreano. A capacidade do Estado de direcionar e apoiar esses conglomerados nascentes, combinada com outros fatores como a reforma agrária, a reconstrução e o desenvolvimento educacional, criou as condições necessárias para a rápida industrialização que se desdobraria nas décadas seguintes.

4.3. A consolidação dos chaebols como centro do desenvolvimento capitalista sul-coreano

O período que se estende de meados da década de 1960 ao final da década de 1980 é amplamente reconhecido como o momento em que os chaebol se tornaram forças dominantes na economia e na sociedade sul-coreana. A década de 1970, em particular, é destacada como um período crítico para a aceleração do desenvolvimento industrial da Coreia, com os chaebol desempenhando um papel poderoso e sendo eles próprios agentes na moldagem da transformação do país no século XX (Lee, 2006).

É importante notar que, embora tivessem raízes no período colonial, a vasta maioria dos chaebol proeminentes no final dos anos 80 tiveram suas origens corporativas após 1945. Lie (2006) traz a informação de que dos sete maiores chaebol em 1985, apenas Samsung (fundada em 1952), Hyundai (fundada em 1947) e Lucky Goldstar (fundada em 1947) existiam antes de 1960, mas seu crescimento mais dramático ocorreu depois.

No centro da consolidação dos chaebol neste período estava a sua relação simbiótica e fundamental com o Estado (Kim, 1988). Segundo Silva (2023), o governo sul-coreano, particularmente sob o regime militar a partir da década de 1960, adotou uma abordagem desenvolvimentista e intervencionista.

Kim (2022) afirma que o Estado via os chaebol como parceiros essenciais para o desenvolvimento econômico rápido, diferentemente de países como Hong Kong ou Singapura, que optaram por corporações multinacionais. O Estado coreano, nesse contexto, valorizava os chaebol por seu tamanho e pelas economias de escala que podiam alcançar (Lee, 2006). Essa valorização se traduziu em um patrocínio estatal significativo que impulsionou o crescimento dos conglomerados, como mostra Lie (2006):

O patrocínio estatal foi crucial para o sucesso corporativo. Como demonstrado nos Capítulos 3 e 4, o Estado moldou tanto a própria possibilidade quanto os contornos do crescimento corporativo, além de formar a estrutura institucional das oportunidades empresariais. As “licenças de investimento” concediam privilégios monopolistas sobre determinadas mercadorias a corporações favorecidas. Em 1972, por exemplo, cada um dos dez maiores conglomerados possuía uma ou mais licenças de investimento exclusivas (Kim 1987: 111–117). As oportunidades internacionais também eram distribuídas pelo Estado. No lucrativo boom da construção no Oriente Médio durante os anos 1970, por exemplo, as dez maiores empresas captaram 16% do total das vendas (Kim 1987: 196–201). O Estado designou dez Empresas Gerais de Comércio (na prática, os dez maiores chaeböl), às quais foram concedidos privilégios especiais e empréstimos para realizar investimentos e comércio exterior. Além disso, ofereceu incentivos financeiros significativos às corporações que atuavam nos setores-alvo de substituição de importações (Suh 1975: 214). (Lie, 2006, p. 139)

Um exemplo notável dessa relação de apoio estatal é o caso da Hyundai. Kwon e Suh (2006), em seu estudo de caso da Hyundai, demonstram um padrão de apoio governamental a Hyundai como um chaebol favorecido. Esse favoritismo não era apenas nominal. A partir da década de 1950, e com crescente dependência na década de 1960, os contratos estatais tornaram-se um elemento fundamental para o crescimento econômico da Hyundai. O governo coreano estendeu seu apoio à Hyundai mesmo quando a empresa enfrentou períodos de dificuldade ou crise econômica. Isso demonstra o profundo compromisso do Estado com o sucesso

desses grandes grupos. Por exemplo, a redução na construção associada ao fim da Guerra do Vietnã na década de 1970 foi compensada por uma série de contratos governamentais concedidos à Hyundai Construction and Civil Engineering Company. Outro exemplo de apoio estatal ocorreu quando a Hyundai Motor Company foi afetada pela segunda crise do petróleo no final da década de 1970. O governo militar de Chun Doo Hwan concedeu direitos exclusivos à Hyundai Motor Company e à Hyundai Heavy Industries para a construção de automóveis compactos e alguns tipos de grandes motores marítimos.

Essa relação Estado-Chaebol na década de 1970, em comparação com a década de 1950, foi ainda mais moldada pelo imperativo do desenvolvimento, de acordo com Lie (1998). Kwon e Suh (2006) trazem a informação de que o governo de Park Chung Hee, durante a Quarta República, utilizou sua autoridade executiva para promover grandes indústrias químicas e pesadas. Seu governo concebeu uma estratégia para incentivar os chaebol a se diversificarem agressivamente nesses campos. Isso levou os chaebol a entrar em setores industriais estratégicos, alinhando-se com os planos de desenvolvimento do Estado. A Hyundai, por exemplo, expandiu as operações de sua montadora de carros e entrou na indústria de construção naval em 1974 com o estabelecimento da Hyundai Heavy Industries. Essa diversificação se baseou no sucesso do negócio de construção da HECC (Hyundai Engineering & Construction Co.).

A estratégia de diversificação não se limitava a setores relacionados, mas incluía também a diversificação não relacionada contínua como uma forma de obter lucro. Além da diversificação, a estratégia de crescimento dos chaebol foi impulsionada pela política governamental e pela necessidade de garantir recursos do regime militar. O objetivo principal era o aumento do volume total de vendas, a fim de consistentemente receber recursos como capital financeiro, essencial para a circulação de capital (Kim, 2022). Para isso, eles aumentavam seu tamanho acumulando afiliadas independentemente dos lucros e investiam pesadamente em indústrias apoiadas por recursos nacionais. Essa orientação para o crescimento baseado no volume de vendas era uma característica distintiva (Kim, 2022).

A estratégia "one set" (um conjunto), que já existia, foi revisada na década de 1970 para se adequar às várias indústrias pesadas e de maquinaria nas quais a Hyundai estava agora engajada (Kwon; Suh, 2006). Essa abordagem permitia a integração vertical e horizontal de seus negócios diversificados, reforçando

vantagens competitivas. A integração vertical e horizontal visava a reforçar as vantagens competitivas de mercado obtidas com economias de escala e escopo (Kim, 2022). As obras de construção pesada da HECC, a produção de automóveis da HMC e a construção naval da HHI tornaram-se os negócios dominantes da Hyundai (Kwon; Suh, 2006).

Essa estratégia de crescimento e diversificação agressiva, apoiada pelo Estado, permitiu que os chaebol desenvolvessem uma posição oligopolística de produção e mercado em certos produtos-chave da economia coreana. Segundo Kwon e Suh (2006), na década de 1970 e início da década de 1980, o "pluralismo capitalista" desse período era caracterizado por um quase monopólio de bens da indústria pesada produzidos pelos chaebol. Os mercados domésticos eram fortemente regulados.

O peso dos grandes grupos econômicos na economia coreana era significativo. De acordo com Lee (2008), por meados da década de 1980, os 50 maiores chaebol eram responsáveis por quase um quinto do Produto Interno Bruto (PIB) da Coreia e aproximadamente 45% das vendas da mineração e manufatura. Essa escala e domínio de mercado foram cruciais para a consolidação de seu poder. O amplo leque de negócios, que variava da produção de alimentos, automóveis, construção naval, eletrônicos, computadores, a finanças, permitiu aos chaebol a posição que detinham na economia coreana (Kim, 1988).

O controle familiar e dinástico permaneceu uma característica definidora durante este período (Lie, 2006). A autoridade central era solidamente mantida pelas famílias proprietárias desde a criação da empresa (Kim, 2022). Embora gerentes profissionais tivessem se tornado críticos para sustentar a evolução e o crescimento das empresas, não houve uma separação significativa entre o controle gerencial e a propriedade. O sistema de governança combinava controle patriarcal e gerencial (Kwon; Suh, 2006).

As práticas de gestão e laborais nos chaebol durante este período, particularmente no final da década de 1980, também apresentavam características específicas. Lie (2006) descreve a ideologia gerencial como tendo raízes confucionistas e familiares, servindo para justificar os interesses gerenciais e as relações de poder. No entanto, em ambientes de colarinho branco, alguns relatos da década de 1980 sugerem pouca evidência da ética de trabalho confucionista. Em

contraste, o regime de trabalho para operários se aproximava mais de influências militares do que confucionistas.

A consolidação dos chaebol neste período também se refletiu em sua estrutura gerencial interna. Analisando as mudanças na estrutura gerencial da HECC (Hyundai Engineering & Construction Company) de 1950 a 1970, percebe-se que em 1950, havia apenas um Presidente; em 1970, a estrutura já contava com um Chairman (Presidente do Conselho), um Presidente, cinco Vice-Presidentes, além de Chunmu e Sangmu (cargos gerenciais de alto nível). Isso indica uma complexificação da hierarquia gerencial para lidar com o crescimento e a diversificação (Kwon; Suh, 2006).

Kwon e Suh (2006) afirmam que apesar do forte controle familiar, a inclusão de gerentes profissionais foi crucial. Eles foram essenciais para lidar com a crescente complexidade e variedade de produtos e serviços oferecidos pelos chaebol conforme se expandiam nas décadas de 1970 e 1980.

A década de 1980, dentro deste período em análise, viu os chaebol consolidarem ainda mais seu poder doméstico (Lee, 2008). A posição oligopolística já estabelecida na década de 1970 se manteve e se fortaleceu. O número de empresas em cada grupo chaebol era substancial. Em meados da década de 1980, os chaebol contavam com 20 a 40 empresas em cada grupo. Eles já haviam se transformado em corporações multinacionais com bilhões de dólares em receita anual.

A rápida taxa de crescimento que permitiu essa transformação é notável. Segundo Lee (2008), sua consolidação foi alcançada por meio de diversificação e expansão agressivas em novas indústrias, enquanto formavam posições oligopolísticas em grandes indústrias. A média de negócios de manufatura detidos pelos dez maiores chaebol em 1983 era de 8.6, e pelos vinte maiores era de 6.6. Isso ilustra a extensão de sua diversificação neste período (Lee, 2008).

Em suma, o período de meados da década de 1960 ao final da década de 1980 foi a era de ouro da consolidação dos chaebol. Eles se tornaram os pilares do capitalismo coreano, moldados e apoiados por um Estado desenvolvimentista, crescendo em escala e diversificação para dominar a paisagem econômica doméstica. Sua posição, construída sobre contratos estatais, direcionamento de políticas e uma estrutura interna que combinava controle familiar com gestão

profissional, garantiu seu status como conglomerados de grande escala e poderosos agentes na transformação da Coreia do Sul.

4.4. A crise dos anos 1990

A década de 1990 foi um período crucial para a economia sul-coreana e, em particular, para seus grandes conglomerados industriais. No período que antecedeu a crise de 1997, os chaebols alcançaram uma escala impressionante e uma posição dominante na economia (Lee; Yoo; Lee, 1991). Kim (2022, p. 105) diz que eles “acumulavam capital de maneira significativa, mesmo em meio a conflitos contínuos com os trabalhadores, mantendo um foco principal nas indústrias pesadas e químicas”. Setores como semicondutores, motores, petroquímicos, navios e aço foram fundamentais para a acumulação de capital, impulsionando os chaebols a posições de liderança no mercado global (Kim, 2022).

A concentração de vendas dos chaebols era notável, ultrapassando 40% em 1989 e continuando a aumentar após meados da década de 1990. O lucro líquido dos cinco maiores chaebols (Hyundai, Samsung, LG, Daewoo e SK) cresceu exponencialmente, passando de 292 milhões de dólares em 1987 para mais de 735 milhões de dólares em 1989, e atingindo a marca de 6.579 milhões de dólares em 1995 (Kim, 2022).

Entretanto, os anos 1990 também apresentaram desafios crescentes. De acordo com Lee, Yoo e Lee (1991), no início da década, especialistas já expressavam preocupação com a desaceleração do crescimento sul-coreano, a queda da produtividade e a redução dos lucros dos maiores chaebols. A taxa de crescimento havia atingido o ponto mais baixo desde 1981, e a produtividade e os lucros declinaram significativamente no final da década de 1980.

Em 1995 a situação muda devido ao Reverse Plaza Accord. Kim (2022) afirma que:

O Reverse Plaza Accord marcou um momento decisivo na Coreia. Os Estados Unidos resgataram a economia manufatureira japonesa, que estava desacelerando devido à valorização do iene japonês, e o capital coreano rapidamente perdeu sua competitividade no mercado de exportação após a regulamentação cambial (Kim 2019b, 29). Além disso, à medida que a instabilidade nas economias do Sudeste Asiático e global se aprofundava devido à globalização financeira, o governo coreano anunciou uma drástica liberalização e desregulamentação financeira no final de 1994.

Nessas circunstâncias, sem diretrizes governamentais, a implementação das políticas de liberalização e desregulamentação estimulou a estratégia neoliberal dos chaebols. No entanto, esse processo também gerou contradições no capital, que culminaram em uma crise em 1997. (Kim, 2022, p. 105-106)

Segundo Kim (2022), uma das direções mais arriscadas adotadas pelos chaebols durante o período anterior à crise de 1997 foi sua intensa aposta em crescimento acelerado e inserção global. Aproveitando-se da expansão de suas capacidades e da ausência de controle estatal, esses conglomerados financiaram pesadamente seus projetos, tanto domésticos quanto internacionais, recorrendo a empréstimos de curto prazo obtidos nos mercados financeiros globais.

Kim (2022) também traz a informação de que a trajetória de expansão dos chaebols foi financiada, principalmente, por capitais obtidos por meio de dívidas internas e externas. Em comparação com empresas fora de seus grupos, os chaebols apresentavam níveis mais elevados de alavancagem, sobretudo de curto prazo, um fator posteriormente identificado como central para o colapso de 1997 (Kim; Lee, 2003). Estima-se que, em média, 42% dos ativos dessas corporações correspondiam a dívidas de curto prazo. O índice de endividamento dos 30 maiores chaebols era alarmante: 362,5% em 1990, mantendo-se nesse patamar até 1995 e subindo para mais de 412% no ano seguinte (Kim; Lee, 2003). Esse excesso de endividamento, somado ao enfraquecimento da economia local e à instabilidade no Sudeste Asiático, criou um grave desequilíbrio de prazos entre ativos e passivos, culminando em crise (Kim, 2022).

Além da contração de dívidas, os chaebols também passaram a operar no setor financeiro não bancário, investindo em instituições como forma de captar e circular recursos. Mesmo sob forte endividamento, buscavam lucro e autofinanciamento por meio dessas entidades financeiras (Kim, 2022).

Apesar da capacidade de investir em larga escala, as corporações coreanas ainda não haviam conquistado domínio sustentável no mercado global. Segundo Kim (2022), seu modelo se baseava em aumento de volume exportador, frequentemente concentrado em poucos produtos, o que as expunha a altos riscos diante da volatilidade internacional. Um exemplo notório foi a queda acentuada nos preços dos semicondutores a partir de 1996, que prejudicou severamente grandes conglomerados e abalou a economia coreana como um todo.

A liberalização dos mercados financeiros, sem regulação efetiva, introduziu um sério problema de “risco moral”, segundo Lee (2008), pois isso incentivou a tomada de empréstimos excessivos para financiar a expansão dos chaebols. A entrada massiva de capital especulativo e a deterioração nos termos de troca no final da década colocaram a economia sul-coreana em uma posição de grande fragilidade diante de choques externos.

Lee (2014) afirma que problemas estruturais como a governança corporativa falha e a prática recorrente de restrições orçamentárias frouxas também contribuíram para o desastre. A ausência de mecanismos que garantissem responsabilidade entre gestores, trabalhadores e acionistas permitiu a destruição de valor e a produção crônica de empréstimos inadimplentes. A estrutura de governança deficiente envolvia não apenas os atores internos da empresa, mas também credores, o Estado e a própria sociedade contribuinte.

Durante a crise, os conflitos de interesse entre gestores, funcionários e acionistas se intensificaram (Kim; Lee, 2003; Lee, 2014). As empresas pertencentes a chaebols apresentavam menor lucratividade e contribuíam de forma significativa para a fragilização do sistema financeiro. Alguns conglomerados, como o Daewoo, liderados por executivos excessivamente confiantes, como Kim Woo-choong, continuaram expandindo suas operações mesmo com sinais claros de colapso. Tal obstinação resultou em consequências desastrosas: todas as empresas do grupo Daewoo entraram em default no mesmo dia em 1999 (Hemmert; Kim, 2021).

Hemmert e Kim (2021) mostram que ao contrário de crises anteriores, o governo coreano não teve condições de intervir para salvar os chaebols. Sua resposta tardia e ineficaz, mesmo diante de alertas evidentes desde 1995, agravou a situação. Sem apoio financeiro de aliados como EUA, Japão e China, o país recorreu ao Fundo Monetário Internacional (FMI), conforme pressionado pelos Estados Unidos (Kim, 2022).

Kim e Lee (2003) dizem que a crise asiática de 1997, com duração estimada entre maio/junho de 1997 e agosto de 1998, provocou um reordenamento drástico nas estratégias do governo e do setor privado coreano. Enquanto alguns chaebols conseguiram sobreviver por meio de reestruturações e venda de ativos, a maioria enfrentou dificuldades severas, e muitos ruíram completamente (Hemmert; Kim, 2022).

Lee (2008) afirma que a reputação pública dos chaebols sofreu um abalo significativo. De ícones do desenvolvimento nacional e orgulho familiar, passaram a ser vistos como entidades irresponsáveis e prejudiciais ao bem coletivo. A opinião pública atribuiu grande parte da culpa à má gestão das famílias fundadoras e às falhas em seus modelos de propriedade e controle.

Com a eleição de Kim Dae-jung em 1998, iniciou-se uma profunda reforma do sistema corporativo. As estruturas frágeis de governança e financiamento foram rapidamente substituídas, em parte graças à imposição de medidas rigorosas pelo FMI, incluindo juros elevados e reformas estruturais radicais. Isso levou à pior recessão da história do país, mas também abriu caminho para mudanças que dificilmente seriam possíveis em contextos normais (Lee, 2014).

De acordo com Lee (2014), entre 1997 e 1999, 17 dos 30 principais chaebols faliram. Apesar da retomada econômica no final de 1999, outro grande grupo entrou em colapso naquele mesmo ano. Os conglomerados quebrados foram liquidados ou absorvidos, e os antigos proprietários perderam o controle. A taxa de falência entre os chaebols superou com folga a média nacional, evidenciando que o tratamento preferencial de antes havia chegado ao fim.

No cenário pós-crise, essas corporações passaram a preservar o valor para acionistas e evitar dívidas impagáveis. Os chaebols e empresas sindicalizadas deixaram de ser mecanismos pelos quais os interesses de acionistas e contribuintes eram prejudicados. Essa mudança de comportamento sugere uma transformação marcante nas práticas de governança e disciplina orçamentária, antes ausentes (Lee, 2014). As empresas redefiniram suas estruturas internas, adequando-se a novos objetivos e às pressões do ambiente externo. O papel dos gestores profissionais ganhou protagonismo, enquanto o poder dos fundadores foi sendo reduzido (Kwon; Suh, 2006).

Buscando recuperar influência, os chaebols aliaram-se a forças políticas alinhadas aos seus interesses e adotaram práticas de globalização e flexibilização inspiradas nos modelos americano e japonês. A crise forçou uma virada: da obsessão pelo crescimento para uma estratégia focada na lucratividade, ainda dentro de um modelo neoliberal (Kim, 2022).

Um exemplo das repercussões da crise em setores específicos foi o abandono da indústria cultural por parte de muitos chaebols (Mirshahi, 2021), algo que será explorado em uma seção posterior deste trabalho. A maioria não obteve os

lucros esperados e, pressionada pelo governo, decidiu sair. No entanto, sua breve atuação deixou um legado de infraestrutura e conhecimento, especialmente no audiovisual, que posteriormente beneficiou empresas menores e mais ágeis (Silva, 2023).

Em suma, a década de 1990 foi marcada por uma expansão acelerada, apoiada em altos níveis de dívida e políticas de desregulamentação. Essa combinação, aliada a choques externos e problemas de governança, desencadeou a crise de 1997. O resultado foi o colapso de boa parte dos chaebols, mudanças profundas na relação com o Estado, e a adoção de estratégias mais prudentes centradas na eficiência e na sustentabilidade econômica.

4.5. A transição para o neoliberalismo

O ano de 1997 representou um ponto de inflexão na trajetória econômica da Coreia do Sul, especialmente no que diz respeito aos chaebols. A crise financeira asiática que emergiu naquele ano revelou as fragilidades estruturais da economia sul-coreana e deu início a um intenso processo de reestruturação, frequentemente caracterizado como uma guinada neoliberal ou a intensificação de uma estratégia neoliberal já em curso (Cruz, 2007; Kim, 2022).

Segundo Kim (2022), embora os chaebols já estivessem considerando estratégias neoliberais desde 1987, em resposta à intensificação da concorrência global e regional e à crescente pressão dos trabalhadores organizados, o foco principal ainda era o crescimento. Esses conglomerados operavam em um circuito de capital que, embora parcialmente globalizado (para fins de financiamento e exportação), mantinha uma forte dependência das relações com o governo sul-coreano e do capital estrangeiro, sustentando uma coerência doméstica estruturada. Seu objetivo predominante era expandir o porte das empresas para assegurar o acesso a recursos do regime militar, o que levava ao aumento acelerado de financiamento, investimentos e dívida, com pouca ênfase em lucros imediatos.

A crise de 1997 revelou a vulnerabilidade desse modelo, evidenciando o elevado endividamento e o descompasso entre os prazos de vencimento das dívidas (maturity mismatch). Esses fatores, somados à recessão econômica e ao colapso financeiro regional, resultaram na falência de cerca de um quarto dos 60 maiores chaebols antes ou logo após a crise. Muitas dessas empresas foram liquidadas ou absorvidas por outras (Kim, 2022; Lee, 2014).

De acordo com Kim (2022), a resposta à crise foi ampla e moldada pelas exigências do pacote de resgate internacional, especialmente o programa do Fundo Monetário Internacional (FMI). Este refletia os interesses do próprio FMI, do Tesouro dos EUA e de Wall Street, que buscavam liberalizar os mercados financeiro e de capitais sul-coreanos, bem como dos tecnocratas coreanos que defendiam um modelo econômico alinhado ao dos EUA. Esses grupos atribuíram a culpa da crise à má gestão e à corrupção causadas pelo conluio entre o Estado e os chaebols. Assim, a reestruturação dos conglomerados e reformas trabalhistas tornaram-se condições fundamentais para a recuperação econômica.

Aproveitando o fortalecimento institucional obtido durante a gestão da crise, após um período de menor capacidade de controle sobre os chaebols, o governo sul-coreano pressionou os conglomerados a revisar suas práticas. Conforme apontam Kwon e Suh (2006), exigiu-se que os chaebols se concentrassem em um número reduzido de subsidiárias com vantagens competitivas, vendendo as demais para reduzir o endividamento. Foram estabelecidas metas rigorosas de diminuição do rácio de dívida. Medidas para aumentar a transparência e reduzir a concentração econômica e patrimonial incluíram a obrigatoriedade de demonstrativos consolidados e a revisão das práticas contábeis. Também foi proibido o sistema de garantias cruzadas e de investimentos de capital entre subsidiárias, por meio de mudanças na Lei de Comércio Justo de 1998. Adicionalmente, elevaram-se os impostos sobre heranças com o objetivo de atingir diretamente os proprietários dos chaebols.

Apesar da resistência inicial, os chaebols que conseguiram sobreviver, como Samsung Electronics, LG Electronics, Hyundai Motors e Hyundai Heavy Industries Group, acabaram por aceitar medidas centrais para melhorar sua estrutura financeira e reduzir dívidas, sob o risco de falência (Kim, 2022). Conforme observa Lee (2014), os impactos da crise e das reformas foram mais intensos sobre os chaebols do que sobre empresas que não pertenciam a esses conglomerados. Kim (2022) destaca que o período pós-1997 marcou uma intensificação clara da estratégia neoliberal adotada pelos chaebols, com um redirecionamento do crescimento para a rentabilidade. O sucesso empresarial passou a ser medido pela geração de caixa, e não mais pela capacidade de endividamento e pelo volume de investimentos. A pressão externa foi crucial nesse reposicionamento estratégico.

O processo de globalização do circuito de capital se aprofundou. Enquanto anteriormente a inserção no mercado global dependia de relações com o Estado ou com parceiros internacionais, a partir de 1997 os chaebols passaram a buscar de forma agressiva novas bases de acumulação, produção e distribuição em escala global. Isso envolveu investimentos maciços no exterior, a criação de unidades produtivas fora da Coreia e o desenvolvimento de canais próprios de vendas e distribuição internacional (Kim, 2022).

Além disso, Kim (2022) ressalta que a flexibilização das relações de trabalho foi radicalizada durante esse período, aproveitando-se da crise como justificativa. Foram implementados modelos de gestão inspirados no capital norte-americano, como Business Process Reengineering (BPR), 6-Sigma e Enterprise Resource Planning (ERP), acompanhados de discursos que procuravam alinhar os trabalhadores aos interesses empresariais. Medidas de flexibilização tanto quantitativa (demissões, subcontratação, outsourcing) quanto funcional (reorganização de tarefas) foram postas em prática.

Embora o mercado financeiro sul-coreano não tivesse o mesmo grau de desenvolvimento de seus equivalentes nos EUA ou Reino Unido, os chaebols passaram a adotar práticas de financeirização parcial. Continuaram a mobilizar recursos e gerar lucros por meio de afiliadas financeiras no mercado doméstico. Na década de 1990, estabeleceram ou adquiriram instituições financeiras e empresas de cartão de crédito, reforçando a interligação entre capital industrial, comercial e financeiro, uma característica que remonta aos anos 1950 (Kim, 2022).

Em termos de governança corporativa, observou-se uma tensão entre as pressões externas para adotar um modelo centrado nos acionistas e a resistência interna à perda de controle familiar. Kim (2022) observa que, apesar das reformas, os chaebols conseguiram preservar um sistema de governança centrado nos proprietários, com a sobreposição entre propriedade e gestão. Contudo, para atrair investimentos e mitigar riscos associados à crescente presença de acionistas estrangeiros, aumentaram significativamente os dividendos distribuídos e passaram a recomprar ações, conciliando os interesses do proprietário com os dos acionistas. Os recursos, contudo, continuaram a ser mobilizados em função das famílias controladoras.

Apesar das mudanças implementadas e da adoção de princípios neoliberais, traços distintivos da estratégia coreana dos chaebols permaneceram. Além da

manutenção da estrutura de controle familiar, a diversificação não relacionada continuou sendo uma importante fonte de lucros, especialmente após o relaxamento das regulamentações em 2009. Foram criadas novas afiliadas, inclusive no setor de serviços, muitas vezes como meio de facilitar a sucessão patrimonial. Na gestão do trabalho, persistiram elementos de autoritarismo herdados do período militarizado, como a obediência incondicional e uma cultura organizacional rígida e hierarquizada (Kim, 2022).

Em síntese, o período pós-1997 foi decisivo para consolidar a estratégia neoliberal dos chaebols, impulsionada pela crise financeira, pelos condicionantes dos pacotes de ajuda externa e pelas pressões políticas e econômicas internas. Essa estratégia representou uma mudança nítida do crescimento para a rentabilidade, aprofundou a globalização e reforçou a flexibilização laboral. Conforme argumenta Kim (2022), embora fortemente influenciados pelo neoliberalismo global, os chaebols adaptaram seus modelos de forma singular, mantendo a valorização simultânea do acionista e do proprietário, priorizando os interesses familiares e perpetuando tanto a diversificação quanto práticas de gestão autoritárias. A reestruturação neoliberal, portanto, foi moldada pelas lutas sociais, pelas relações institucionais e pelo contexto histórico particular da Coreia do Sul.

4.6. Principais características de um chaebol

O termo chaebol não possui uma definição única e precisa, embora seja frequentemente comparado ao zaibatsu japonês, com o qual compartilha os mesmos caracteres chineses. No entanto, é amplamente aceito que o termo se refere a grandes conglomerados empresariais compostos por diversas corporações. Essas empresas são consideradas gigantescas dentro dos padrões coreanos. A dimensão dos chaebol é significativa, sendo que alguns chegam a figurar na lista das 500 maiores corporações fora dos Estados Unidos, publicada pela revista Fortune. Tradicionalmente, os grupos chaebol são classificados segundo seu tamanho, sendo comum a categorização entre os 100, 50, 30, 10 e 7 maiores grupos (Chang, 1988).

Cruz (2007) observa que essa categorização por porte evidencia a enorme concentração de poder econômico representada pelos chaebol na Coreia do Sul. Por exemplo, segundo dados do Centro de Produtividade Coreano, os 100 maiores grupos chaebol controlavam, ao todo, 823 corporações. Entre os dez maiores grupos, cada um detinha, em média, o controle de 18,6 corporações, com base em

dados de vendas de 1985 (Chang, 1988). Essa vasta rede de empresas controladas sob uma estrutura única é um traço essencial da organização dos chaebol.

Uma das principais características dos chaebol é sua estrutura como conglomerados diversificados. Em vez de se concentrarem em um único setor, esses grupos expandem suas atividades para uma ampla variedade de indústrias. Essa diversificação pode ocorrer tanto de forma vertical, por meio do controle de diferentes etapas da cadeia de produção, quanto horizontal, pela atuação em setores distintos mas relacionados (Cruz, 2007).

Cruz (2007) também aponta que essa estrutura diversificada facilita a realização de transações internas entre empresas afiliadas ao mesmo grupo. Assim, os chaebol conseguem realizar negócios internamente, reduzindo a dependência de mecanismos de mercado externos. Tal prática pode proporcionar vantagens operacionais e estratégicas, embora levante questionamentos quanto à transparência e à eficiência do modelo, conforme discutido na literatura acadêmica.

A diversificação e a organização em grupo são frequentemente apontadas como elementos essenciais da competitividade dos chaebol. Operando em múltiplos setores e com estruturas integradas, esses conglomerados adquirem maior capacidade de alavancagem e competitividade, tanto no mercado interno quanto no externo. Essa configuração pode ser interpretada, segundo Cruz (2007), como uma "arma dos fracos diante dos poderosos", permitindo mitigar riscos e reforçar a posição estratégica do grupo no ambiente de negócios.

Exemplos concretos dessa diversificação e integração podem ser observados em grupos como a Hyundai, que atua em setores como construção civil, navegação e indústria automobilística. A integração vertical da Hyundai no setor de construção naval, por exemplo, permitiu a utilização interna de recursos e expertise. Outros chaebol proeminentes incluem a Samsung, LG e Daewoo (Cruz, 2007).

A centralização da propriedade familiar é outro traço fundamental que define os chaebol. O controle das empresas geralmente permanece nas mãos da família fundadora ou de seus herdeiros (Cruz, 2007). Conforme observam Kim e Lee (2003):

Todas as variáveis proxy para empresas chaebol, com exceção do fluxo de caixa livre sobre o total de ativos, são significativamente diferentes em comparação com as das empresas não-chaebol. As empresas chaebol geralmente apresentam menor participação acionária do maior acionista e

menor participação dos gestores do que as empresas não-chaebol. No entanto, a participação dos acionistas bloqueados é maior nas empresas chaebol. Isso reflete o fato de que a maioria das empresas pertencentes a um chaebol possui ações de outras empresas dentro do mesmo conglomerado. (Kim; Lee, 2003, p. 335)

De acordo com Kwon e Suh (2006), o controle familiar centralizado é um traço distintivo dos chaebol em relação aos modelos de capitalismo baseados na gestão profissional, nos quais há uma separação nítida entre propriedade e controle gerencial. Nos chaebol, essa separação é menos evidente, com o capital permanecendo concentrado nos núcleos da rede de empresas do grupo. A transição para uma administração profissional e o grau em que os chaebol adotaram esse modelo constituem um tema relevante de análise.

A relação com o Estado é, sem dúvida, um dos aspectos mais centrais e debatidos acerca dos chaebol. Cruz (2007) afirma que os laços entre os chaebol e o governo coreano são bastante estreitos, destacando que esses conglomerados não surgiram ou prosperaram de forma autônoma, mas sob a tutela e orientação do Estado desenvolvimentista vigente na Coreia do Sul desde os anos 1960.

Lie (2006) também sustenta que o apoio estatal foi um fator decisivo para o crescimento desses grupos. O Estado coreano exerceu um papel ativo e relevante na formação e expansão dos chaebol. Essa colaboração é frequentemente descrita como uma "santa aliança" entre o poder estatal e um seleto grupo de magnatas empresariais, o que evidencia uma relação que ultrapassa a mera supervisão regulatória (Kwon; Suh, 2006; Cruz, 2007).

A intervenção estatal ocorreu de diversas maneiras. Conforme Cruz (2007), uma das formas foi o acesso facilitado ao crédito bancário. Os chaebol mantinham vínculos estreitos com os bancos e, muitas vezes, conseguiam mobilizar recursos financeiros mesmo sem garantias colaterais convencionais, o que sugere um tratamento preferencial. Além disso, o Estado direcionava os chaebol a investir em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional. Sob o governo de Park Chung Hee, por exemplo, incentivou-se o investimento em indústrias pesadas e químicas. Posteriormente, durante o governo Kim Young-sam, grupos como Hyundai, Samsung e LG foram estimulados a ingressar no setor cultural (Silva, 2023).

Essa orientação estatal para setores-chave fazia parte de uma estratégia deliberada de desenvolvimento econômico. O Estado assumia a responsabilidade de implantar uma economia de mercado em áreas estratégicas, visando garantir a competitividade internacional das indústrias domésticas. Essa postura resultou em uma política que, por vezes, combinava a criação de mecanismos de mercado com o apoio direto a grandes conglomerados (Silva, 2023).

Segundo Cruz (2007), a relação entre o Estado e os chaebol é dinâmica e dialética. Embora o Estado tenha impulsionado o crescimento desses grupos, também buscou estabelecer mecanismos de regulação. Um exemplo é a atuação da Comissão de Comércio Justo da Coreia, que designa os 30 maiores chaebol para fins regulatórios, como a limitação da propriedade cruzada entre empresas afiliadas (Lee, 2014).

Após a crise financeira asiática de 1997, essa relação passou por mudanças significativas. Conforme Cruz (2007), os chaebol tornaram-se alvo de críticas e foram pressionados por instituições internacionais, como o FMI e o Banco Asiático de Desenvolvimento, a reformar sua estrutura. Em resposta, o governo Kim Dae Jung propôs cinco princípios de reestruturação dos grupos econômicos, voltados para maior transparência (responsabilidade), redução do endividamento, concentração nos negócios principais, restrição à propriedade cruzada e separação entre propriedade e gestão. Essas medidas visavam corrigir falhas percebidas na governança corporativa dos chaebol.

A ideologia gerencial dos chaebol é caracterizada como confucionista e centrada na família. No entanto, argumenta-se que tal ideologia serve principalmente para legitimar os interesses dos gestores, utilizando valores culturais para sustentar as estruturas de poder e controle existentes. Há ainda uma diferenciação nos regimes de trabalho dentro dos chaebol, notadamente entre empregados de colarinho branco e de colarinho azul. Enquanto a ideologia aplicada aos trabalhadores administrativos se baseava em princípios confucionistas e familiares, o regime imposto aos operários foi fortemente influenciado pela lógica militar (Lie, 2006).

Em síntese, os chaebol são conglomerados empresariais sul-coreanos de grande porte, caracterizados por diversificação, integração vertical e controle familiar. Seu sucesso está intrinsecamente ligado à sua relação simbiótica com o Estado desenvolvimentista, que forneceu apoio financeiro, orientação estratégica e

incentivos. Apesar de sua importância para o crescimento econômico do país, esses grupos também enfrentam críticas quanto à governança e à concentração de poder, o que levou a tentativas de reforma após a crise de 1997. A estrutura gerencial e as relações laborais refletem uma combinação de valores confucionistas e heranças autoritárias do passado militar.

Quadro 1 - Características de um chaebol

Característica	Descrição
Estrutura familiar e controle centralizado	O controle das empresas permanece majoritariamente nas mãos da família fundadora ou de seus herdeiros, com forte interligação acionária entre as afiliadas do grupo. (Cruz, 2007; Kim; Lee, 2003; Kwon; Suh, 2006)
Diversificação setorial	Os chaebols atuam em múltiplos setores da economia, tanto por diversificação horizontal (setores distintos) quanto vertical (cadeia de produção). (Cruz, 2007; Kwon; Suh, 2006)
Relação próxima com o Estado	O crescimento dos chaebols esteve fortemente vinculado ao apoio estatal, incluindo acesso a crédito e direcionamento estratégico. (Cruz, 2007; Lie, 2006; Kwon; Suh, 2006; Silva, 2023)
Internacionalização	Muitos chaebols figuram entre as maiores empresas globais e expandiram suas operações além da Coreia do Sul. (Chang, 1988; Cruz, 2007; Kim, 2022)
Verticalização da produção	Controle de diferentes etapas da cadeia produtiva dentro do mesmo grupo, como no caso da Hyundai na construção naval. (Cruz, 2007; Kwon; Suh, 2006; Kim, 2022)
Práticas de governança corporativa	Governança centralizada, com baixa transparência e forte presença familiar. (Lee; Yoo; Lee, 1991; Kim, 2022.)
Escala econômica	Os chaebols concentram grande poder econômico, com centenas de empresas afiliadas e presença entre as maiores do mundo. (Chang, 1988; Cruz, 2007)
Cultura organizacional e modelo de gestão	Baseiam-se em valores confucionistas para os administrativos e em disciplina militar para os operários. (Lie, 2006; Cruz, 2007; Kim, 2022)
Estratégia de crescimento	Expandem-se de forma acelerada por meio de

agressiva	aquisições e diversificação, com apoio estatal e práticas internas integradas. (Cruz, 2007; Kwon; Suh, 2006, Kim, 2022)
Participação em setores estratégicos para o Estado	O Estado coreano incentivou os chaebols a atuarem em áreas estratégicas como indústria pesada e cultura. (Silva, 2023; Cruz, 2007; Kim; Jin, 2016; Shim, 2008)

Fonte: Elaboração própria

5. A HALLYU COMO PROCESSO HISTÓRICO E ECONÔMICO NA COREIA DO SUL

5.1. Origens da Hallyu

O fenômeno cultural global conhecido como Hallyu, ou Onda Coreana, refere-se à disseminação mundial de produtos culturais oriundos da Coreia do Sul (Monteiro, 2014; Almeida, 2019). De acordo com Monteiro (2014), esse movimento emergiu oficialmente no cenário internacional no final da década de 1990, conquistando inicialmente públicos na Ásia e, gradualmente, ampliando sua influência para outras regiões do mundo. Para a Coreia do Sul, a Hallyu significou um processo de redefinição de sua identidade cultural perante uma audiência internacional, com novos significados sendo estabelecidos pela crescente exportação e consumo de bens culturais (Almeida, 2019).

O termo “Hallyu” é um neologismo criado para designar esse fenômeno cultural em expansão. Almeida (2019) destaca que a expressão surgiu por volta de 1997 na mídia chinesa para se referir à popularização dos K-dramas (séries televisivas sul-coreanas) na China, um dos principais mercados consumidores da cultura sul-coreana na época. Embora não haja uma tradução única e oficial para o português, o termo consolidou-se como sinônimo de “Onda Coreana” ou “Fluxo da Coreia”, ilustrando o caráter expansivo do fenômeno.

A história da Coreia do Sul é marcada por um passado complexo, com invasões, guerras e períodos de colonização. Episódios como a Colonização Japonesa e a Guerra da Coreia contribuíram para a fragilidade da identidade nacional, tanto internamente quanto na percepção internacional. A necessidade de reconstrução após esses conflitos tornou-se imperativa (Araújo, 2020).

Esse contexto histórico de instabilidade e reconstrução levou o país, especialmente a partir do final do século XIX e ao longo do século XX, a buscar influências externas e a se posicionar globalmente (Monteiro, 2014). Segundo Almeida (2019), a superação desse passado e a construção de novas relações internacionais tornaram-se objetivos centrais para o Estado sul-coreano.

Na década de 1990, a Coreia do Sul passou a reconhecer a importância estratégica de investir na definição e projeção de uma identidade cultural clara e reconhecida. A convicção de que uma identidade bem definida confere poder impulsionou a busca por símbolos, artistas, música e estética capazes de

representar o país globalmente, criando as condições para o surgimento da Hallyu (Almeida, 2019).

Conforme Monteiro (2014), a Hallyu é normalmente entendida em duas etapas. A primeira, conhecida como Nascimento da Hallyu, corresponde ao início do movimento, com impacto principalmente regional e tendo os K-dramas como principal motor da disseminação cultural.

O ano de 1997 é considerado um marco simbólico e determinante, pois além de ser um período de graves desafios econômicos, como a Crise Asiática, foi também o ano em que a Coreia do Sul começou a colher os frutos dos investimentos na sua indústria cultural (Monteiro, 2014). Nesse ano ocorreram as primeiras exportações de K-dramas para a China, bem como o lançamento dos primeiros grupos de K-pop, configurando o nascimento oficial da Hallyu e marcando o início do amadurecimento da indústria cultural sul-coreana.

Os dramas de TV tiveram papel central nesse processo. Embora o formato tenha surgido no Japão pós-guerra, em 1953, a Coreia do Sul o adaptou com elementos culturais próprios, direcionando inicialmente ao mercado interno. As histórias geralmente giravam em torno de romances, triângulos amorosos, belas paisagens locais e elencos de atores considerados carismáticos (Monteiro, 2014).

Embora a política cultural estatal tenha se tornado mais ativa posteriormente, no início o apoio às indústrias culturais foi modesto e predominantemente defensivo. O florescimento inicial da Hallyu deve-se majoritariamente aos esforços da iniciativa privada e dos artistas (Silva, 2023).

Silva (2023) também aponta que a proximidade cultural da Coreia do Sul com outros países da Ásia Oriental foi um fator decisivo para o êxito inicial do fenômeno. Essa afinidade facilitou a aceitação dos produtos culturais sul-coreanos nos mercados vizinhos, preparando o terreno para a posterior expansão global (Monteiro, 2014).

Desde o início, a indústria sul-coreana adotou o hibridismo cultural como estratégia, combinando influências estrangeiras com tradições locais, criando produtos culturais híbridos (Monteiro, 2014). Monteiro (2014) afirma que o hibridismo cultural pode ser compreendido como um processo dinâmico de interações e negociações entre elementos culturais locais e globais, resultando em formas culturais híbridas que rompem com dicotomias rígidas entre tradição e modernidade, centro e periferia. No contexto da Onda Coreana, esse conceito ganha centralidade

ao descrever a maneira como produtos culturais sul-coreanos incorporam referências estéticas e narrativas globais, especialmente oriundas do Ocidente, como o padrão hollywoodiano de qualidade, sem abandonar traços identitários locais e regionais, criando algo simultaneamente familiar e inovador para diferentes públicos. Como defendem autores como Shim (2006 apud Monteiro (2014)) e Ryoo (2009 apud Monteiro (2014)), o hibridismo cultural não se restringe à mera cópia ou apropriação, mas constitui uma forma estratégica e criativa de mediação cultural, na qual os agentes locais reelaboram influências externas para atender às suas próprias demandas simbólicas e mercadológicas. Assim, o hibridismo não apenas expressa a complexidade da globalização cultural contemporânea, mas também opera como ferramenta de afirmação identitária e de inserção ativa de culturas não ocidentais nos circuitos globais de produção e consumo cultural. Essa abordagem visava minimizar barreiras culturais e facilitar a inserção internacional, preservando, ao mesmo tempo, a essência coreana e fortalecendo a identidade nacional perante o mundo (Almeida, 2019).

Em síntese, o Nascimento da Hallyu, ocorrido em meados da década de 1990, corresponde à fase inicial de um fenômeno cultural sul-coreano que, impulsionado principalmente pelos K-dramas, começou como um fenômeno regional na Ásia Oriental, mas lançou as bases para uma estratégia mais ampla de promoção do soft power sul-coreano. Posteriormente, essa estratégia alcançou projeção global, com a música pop assumindo a liderança do movimento.

5.2. A Época dos Chaebols

A Coreia do Sul consolidou-se como um dos "Quatro Tigres Asiáticos" graças a um processo acelerado e estrategicamente orientado de desenvolvimento econômico após a Guerra da Coreia (Cruz, 2007). Entre as décadas de 1960 e 1990, esse crescimento foi sustentado por uma aliança estreita entre Estado, sistema bancário e os grandes conglomerados empresariais, os chaebols (Araújo, 2020). Esses grupos desempenharam um papel central nas políticas econômicas do governo, sendo considerados a "chave-mestra" da industrialização sul-coreana (Monteiro, 2014).

Nos anos 1960 e 1970, os chaebols lideraram a expansão das indústrias leves e pesadas, consolidando sua posição como pilares da economia nacional. Esse domínio estruturou as bases para a diversificação futura da economia,

inclusive em setores que mais tarde seriam reconhecidos como estratégicos, como o cultural (Monteiro, 2014). Durante o regime autoritário vigente até 1987, o foco estatal era a reconstrução nacional com apoio financeiro estrangeiro, especialmente dos EUA. Nesse contexto, os chaebols foram aliados fundamentais do Estado, ainda que a mídia doméstica sofresse com forte repressão (Araújo, 2020).

Em determinado momento, o Estado interveio diretamente no setor cultural ao exigir que os chaebols investissem na indústria cinematográfica nacional. O objetivo era desenvolver a produção, distribuição e exibição de filmes, preparando terreno para uma indústria cultural mais robusta, ainda antes do reconhecimento da Hallyu como fenômeno global (Monteiro, 2014). Apesar de seu caráter embrionário, esse movimento já expressava um interesse crescente pela valorização da cultura coreana.

A política cultural sul-coreana, mesmo anterior à explosão da Hallyu, demonstrava consciência estratégica sobre o potencial das indústrias criativas. Shim (2006) argumenta que o país adotou uma “fórmula de imitação e inovação”, envolvendo os chaebols como elementos-chave, mesmo que isso revelasse uma intervenção ambígua do Estado em um setor supostamente orientado pelo mercado.

A crise financeira asiática de 1997 marcou um ponto de virada. O modelo de expansão dos chaebols, baseado na realocação contínua de capital, entrou em colapso (Monteiro, 2014). Com o auxílio do FMI, a Coreia do Sul implementou reformas neoliberais que exigiram a reestruturação dos chaebols e levaram muitos deles a recuar de seus investimentos em cultura (Silva, 2023; Almeida, 2019). Ainda assim, o setor cultural começava a ganhar força no mercado interno, beneficiando-se de estruturas e conhecimentos herdados do período anterior.

Segundo Shim (2008), a saída dos chaebols do setor cultural deveu-se à crise, à reorganização empresarial e à pressão estatal. Contudo, eles deixaram infraestrutura e know-how que foram aproveitados por empresas menores, especialmente no audiovisual (Silva, 2023). Assim, mesmo com sua retirada, os efeitos de sua atuação inicial perduraram.

Nos anos finais da década de 1990 e início dos 2000, a indústria cultural sul-coreana floresceu. Destacaram-se o fortalecimento das grandes emissoras de TV, o surgimento das primeiras bandas de K-pop de sucesso e a revitalização do cinema, que passou a bater recordes de público (Monteiro, 2014). Esse crescimento

foi viabilizado, em parte, por investimentos e estruturas desenvolvidas ainda na fase em que os chaebols participavam do setor sob diretriz estatal.

A Hallyu começou a se expandir internacionalmente nesse contexto. A partir de então, o governo intensificou o apoio ao setor cultural, tratando-o como eixo estratégico para a economia do conhecimento e como instrumento de soft power (Silva, 2023; Monteiro, 2014). A política cultural passou de defensiva a proativa, à medida que o sucesso da Hallyu se tornava evidente.

Silva (2023) destaca que o avanço da Hallyu foi impulsionado principalmente pela iniciativa privada e por artistas, embora tenha sido facilitado por estruturas industriais herdadas do envolvimento anterior dos chaebols. A cultura passou a ser vista como “tecnologia cultural”, capaz de impulsionar a imagem do país e seu crescimento econômico em um cenário pós-industrial.

Mesmo após a saída dos chaebols, a indústria cultural manteve traços estruturais típicos de grandes conglomerados, como a integração vertical, com empresas atuando simultaneamente em música, televisão, cinema e moda (Almeida, 2019). Essa organização reflete o modelo industrial sul-coreano moldado pelos chaebols.

A influência dos grandes grupos persistiu de outras formas. Um exemplo é a redução da cota de exibição de filmes nacionais, conforme indica Silva (2023):

Por último, uma das medidas mais significativas adotadas pela administração de Roh Moo-hyun no terreno das indústrias culturais foi a redução do screen quota system (2006), que havia sido estabelecido em 1967 para incentivar a indústria cinematográfica doméstica. Contra forte oposição da comunidade artística e do setor cultural em geral, Roh Moo-hyun reduziu, de 146 para 73, o número de dias ao ano em que os cinemas locais deveriam exibir filmes nacionais. .

A mudança no screen quota system foi considerada, à época, condição chave para assinatura, junto aos Estados Unidos, do Acordo de Livre Comércio Estados Unidos - Coreia, o que era do interesse das grandes companhias sul-coreanas. Para Jin Dal Yong (2014), o episódio demonstra que a política cultural do governo obedeceu ao objetivo primordial de promover o crescimento da economia – para o que o acordo seria necessário –, ainda que em detrimento da indústria doméstica. Segundo ele, os prejuízos para a indústria cinematográfica sul-coreana foram severos, tendo a porcentagem de mercado dos filmes domésticos decaído de 63,8%, em 2006, para 42,1%, em 2008, e sendo possível, ainda,

constatar queda na exportação de filmes domésticos, de 76 milhões de dólares, em 2004, para 13,5 milhões, em 2010 (Silva, 2023, p. 31)

Assim, a ascensão da Hallyu não pode ser atribuída apenas ao "período dos chaebols nas indústrias culturais". Trata-se de um processo mais complexo: os chaebols foram fundamentais na base econômica e na infraestrutura inicial; foram incentivados a investir em cultura; saíram após a crise de 1997; mas deixaram um legado que possibilitou a continuidade do desenvolvimento.

O florescimento e a internacionalização da Hallyu resultaram da confluência de diversos fatores, protagonismo da iniciativa privada, políticas estatais pós-crise, reorganização da economia, estrutura industrial verticalizada, uso de novas mídias e estratégias de soft power. O Estado, que inicialmente apenas apoiava de modo defensivo, passou a incorporar a Hallyu como política estratégica apenas após seu sucesso se consolidar.

Portanto, a contribuição dos chaebols foi essencial na formação das bases industriais e na estruturação inicial da indústria cultural, ainda que o protagonismo da fase global da Hallyu tenha se deslocado para outros agentes. A trajetória da cultura sul-coreana ilustra como o Estado e os conglomerados moldaram, em diferentes momentos e com diferentes intensidades, o caminho para o sucesso global da Hallyu.

5.3. Expansão da Hallyu

Os produtos culturais sul-coreanos do final da década de 1990 foram os primeiros a conquistar uma presença significativa em outros mercados asiáticos. Essa penetração inicial foi favorecida por uma afinidade cultural regional e por um subconsciente coletivo compartilhado entre os países do Leste Asiático, elementos que facilitaram a aceitação dessas produções culturais fora das fronteiras nacionais. O hibridismo cultural, entendido como a combinação de elementos externos com tradições culturais locais, constitui um dos principais fatores que tornaram a cultura popular sul-coreana particularmente transferível e atrativa para os países vizinhos (Monteiro, 2014).

A partir dos anos 2000, o fenômeno da Hallyu começou a ultrapassar os limites do continente asiático, expandindo-se para audiências globais, incluindo os países do Ocidente (Araújo, 2020). Essa nova etapa de difusão, frequentemente denominada de Neo-Hallyu, marca a segunda fase do movimento, em que a cultura

pop sul-coreana passa a conquistar popularidade em contextos culturais diversos e geograficamente distantes. Segundo Monteiro (2014), essa fase caracteriza-se por uma estratégia deliberada de internacionalização cultural. O K-pop emerge, nesse contexto, como o principal vetor de disseminação da nova onda, direcionado especialmente para atingir públicos não asiáticos e consolidar a presença da Coreia do Sul no mercado cultural global (Araújo, 2020).

A ascensão da chamada web 2.0, aliada ao vertiginoso avanço das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), transformou a internet em um espaço central de sociabilidade, produção e consumo. Como observa Araújo (2020), a indústria cultural sul-coreana soube identificar precocemente o potencial desse ambiente digital, aproveitando-se dele como canal estratégico para disponibilizar e divulgar suas produções musicais e televisivas. Plataformas como YouTube e Facebook desempenharam papel crucial na disseminação global dos videoclipes de K-pop e dos dramas televisivos coreanos. A internet, nesse cenário, consolidou-se como ferramenta fundamental de propagação de conteúdo, abrindo novas possibilidades para modos descentralizados de produção, distribuição e fruição cultural, e promovendo fluxos de informação mais horizontais e participativos.

Nesse ambiente globalizado e digitalizado, a Hallyu transformou-se em um fenômeno cultural de ampla escala, elevando a Coreia do Sul à condição de potência exportadora de bens culturais acabados e de formatos televisivos, além de novo polo produtor de cultura pop mundial. A expansão do fenômeno contribuiu, ainda, para uma importante descentralização nos fluxos culturais globais, questionando a hegemonia tradicional dos centros ocidentais como emissores exclusivos de tendências culturais (Monteiro, 2014).

Para Almeida (2019), um fator decisivo na disseminação da Hallyu, particularmente no Ocidente, é o papel ativo desempenhado pelas comunidades de fãs. No contexto da convergência midiática, esses fãs deixaram de ser meros receptores para se tornarem agentes centrais na mediação, circulação e legitimação do conteúdo cultural. Eles se organizam em redes colaborativas, criam e compartilham legendas, produzem resenhas e utilizam intensamente plataformas digitais, como redes sociais, fóruns e serviços de streaming, para promover e expandir o alcance da cultura sul-coreana no mundo.

O fenômeno da Hallyu também se insere estrategicamente no escopo da política de Soft Power sul-coreana. O conceito, formulado por Joseph Nye (2004),

refere-se à capacidade de um Estado influenciar outros por meio da atração cultural, de valores e políticas, em vez de recorrer à coerção. Nesse sentido, a cultura popular sul-coreana constitui um instrumento eficaz para a promoção internacional da imagem do país e para a construção de uma marca nacional (nation branding) positiva. Essa estratégia tem contribuído para reposicionar a Coreia do Sul no cenário internacional, atenuando as sombras de um passado marcado por conflitos e pela constante tensão com a Coreia do Norte (Almeida, 2019).

O uso da cultura como vetor de Soft Power visa não apenas ganhos simbólicos, mas também benefícios econômicos, turísticos e diplomáticos em escala global (Almeida, 2019). A exportação de produtos culturais, como filmes, séries, músicas, tendências de moda e elementos da gastronomia, fortalece a imagem do país, conferindo-lhe legitimidade e prestígio em negociações políticas e financeiras (Monteiro, 2014).

O Estado sul-coreano desempenhou, e continua a desempenhar, um papel relevante no desenvolvimento e na promoção estratégica da Hallyu, embora o grau de intervenção e planejamento inicial ainda seja objeto de debate. Inicialmente, as ações estatais voltadas ao setor cultural parecem ter se desenvolvido de maneira reativa, com o objetivo de proteger e fomentar as indústrias nacionais diante da competição internacional (Silva, 2023). De acordo com Silva:

(...) é certo que a popularidade crescente experimentada pela Onda Coreana no mercado global influenciou o Estado a considerar as indústrias culturais como essenciais para o futuro da economia e para o poder diplomático do país, e que a participação estatal contribuiu de modo fundamental para acelerar o processo de expansão da Hallyu. Nesse sentido, Kim Taeyoung (2021) assevera que muito do desenvolvimento das indústrias culturais sul-coreanas foi alcançado a partir da intervenção estatal. Para o autor, o Estado desempenhou um papel essencial na criação de estratégias para o desenvolvimento das indústrias culturais, mobilização de recursos e introdução de modelos preferenciais de incentivo ao setor, direcionando companhias e artistas e promovendo seu trabalho no mercado global. (Silva, 2023, p. 44-45)

Entretanto, o êxito da Hallyu também deve ser creditado ao esforço conjunto de artistas, empresas privadas e demais atores da sociedade civil. Elementos como a proximidade cultural com o Leste Asiático, o crescimento econômico regional nos anos 1990, a liberalização da mídia, os impactos da crise financeira asiática, o

progresso tecnológico e a popularização do uso da internet configuram-se como determinantes para o surgimento e desenvolvimento da Onda Coreana (Silva, 2023).

Atualmente, a Hallyu abrange uma vasta gama de produtos culturais, entre os quais se destacam os K-dramas, o K-pop e os produtos de beleza coreanos, conhecidos como K-beauty (Almeida, 2019). Essa diversificação amplia o alcance do fenômeno e consolida a Coreia do Sul como uma das principais produtoras de cultura pop do século XXI. A sinergia entre as indústrias do K-pop e do K-drama, por exemplo, é notória, com artistas frequentemente atuando em ambas as esferas e contribuindo para uma promoção cruzada que reforça a presença da cultura coreana no imaginário global (Monteiro, 2014).

O estágio atual da Hallyu demonstra sua contínua capacidade de expansão, penetrando em mercados anteriormente dominados por produções ocidentais. O soft power cultural sul-coreano tem se consolidado por meio das dinâmicas da sociedade em rede e dos fluxos comunicacionais que a internet tornou mais acessíveis, intensos e interativos.

Todavia, apesar do sucesso mundial, surgem questionamentos quanto à sustentabilidade e ao futuro do fenômeno. Discute-se, por exemplo, se a repetição de fórmulas estéticas e narrativas será capaz de manter o interesse global, se as transformações na indústria, como o afastamento de valores tradicionalmente confucionistas, serão bem acolhidas, e se a sinergia entre os setores do K-pop e do K-drama continuará suficiente para sustentar o apelo da cultura pop sul-coreana (Monteiro, 2014).

A Hallyu transformou profundamente a posição da Coreia do Sul no cenário internacional, convertendo-a de um consumidor periférico de mídia estrangeira em um dos principais exportadores de cultura popular global (Silva, 2023). Trata-se, portanto, de um fenômeno multifacetado, cujos desdobramentos transcendem o entretenimento e se manifestam nas esferas cultural, econômica, política e diplomática, configurando-se como um instrumento estratégico fundamental de projeção internacional.

6. HYBE CORPORATION: COMO ESTE CONGLOMERADO SE COMPARA AOS TRADICIONAIS CHAEBOLS

6.1. Panorama Histórico da Hybe Corporation

O objeto de estudo desta pesquisa é a Hybe Corporation, empresa fundada em março de 2021 a partir da reformulação da marca do selo musical Big Hit Entertainment (Hwang, 2021). Dito isso, para compreender o processo de formação histórica deste conglomerado, é preciso entender como a Big Hit Entertainment passou de selo musical independente a líder do maior conglomerado musical sul-coreano.

Fundada em 1º de fevereiro de 2005, a Big Hit Entertainment assinou com o trio vocal 8Eight em 2007, grupo que encerrou suas atividades em 2014, embora o artista Lee Hyun tenha permanecido vinculado à empresa (Montevirgen, 2025; Yoon, 2014). Em 2010, iniciou uma parceria com a JYP Entertainment, uma das maiores empresas do setor musical à época, para co-administrar o grupo 2AM (Lee, 2014). Nesse mesmo ano, Kim Namjoon (RM), o primeiro membro do que viria a se tornar o famoso grupo de K-pop BTS, foi contratado pela empresa, iniciando-se as buscas pelos demais integrantes que formariam o grupo, cuja estreia ocorreu em 2013, e que se tornaria o principal carro-chefe da empresa nos próximos anos, gerando os lucros que possibilitaram assim o processo de expansão que culminariam na transição de Big Hit para Hybe Entertainment (Montevirgen, 2025; Stassen, 2025).

Em 2012, a empresa assinou com Lim Jeong-hee, cujo contrato se encerrou em 2015 (Hwang, 2015). Ainda em 2012, a Big Hit formou seu primeiro grupo feminino, o Glam, cuja trajetória foi interrompida por um escândalo de suborno envolvendo a integrante Kim Da-hee e o ator Lee Byung-hun. O incidente levou ao fim do grupo após apenas três anos de contrato (Montevirgen, 2025).

Em 2014, a Big Hit encerrou sua parceria com a JYP Entertainment, perdendo assim os artistas 2AM e 8Eight. Esse rompimento permitiu que a empresa concentrasse seus recursos exclusivamente em seus próprios artistas, o que proporcionou os meios necessários para o desenvolvimento do BTS, que ainda estava no início de sua carreira nesse momento (Montevirgen, 2025).

Em maio de 2015, o Signal Entertainment Group, uma empresa listada na KOSDAQ com atuação nos segmentos de gestão de artistas e produção televisiva, adquiriu participação na Big Hit Entertainment por meio da subscrição de debêntures

conversíveis no valor de 6 bilhões de won sul-coreanos (Kyung, 2015). No entanto, essa relação societária revelou-se de curta duração: no início de 2016, a Big Hit optou por encerrar sua vinculação com o Signal, realizando a liquidação integral dos títulos e, conseqüentemente, recuperando sua autonomia financeira e administrativa (Jeong, 2017).

Os anos de 2017 e 2018 marcam o início do processo de expansão da Big Hit Entertainment. Em 2017, a empresa fundou sua primeira filial estrangeira, a Big Hit Entertainment Japan, voltada para o mercado japonês. Por meio dessa subsidiária, foram realizados os lançamentos em japonês do BTS, que alcançaram grande êxito no país (Montevirgen, 2025). Em 2018, em ação conjunta com a CJ ENM, foi anunciada a intenção de criar uma nova empresa de agenciamento, com a Big Hit detendo 52% das ações e a CJ ENM, 48% (Yonhap, 2018; Kim, 2019). Essa agência foi nomeada Belift Lab, e em 2020 lançou seu primeiro grupo, o Enhypen (Yoon, 2020).

Em paralelo à criação da Belift Lab, a Big Hit passou a investir na diversificação de seu portfólio artístico e organizacional. Em outubro de 2018, o grupo BTS renovou seu contrato com a empresa por mais sete anos, sinalizando estabilidade e confiança mútua em um momento de crescente projeção internacional (Herman, 2018). Ainda em dezembro daquele ano, a Big Hit foi reconhecida como a “Melhor Empresa de Investimentos do Ano” no Korea VC Awards, consolidando seu prestígio no mercado financeiro (Lee, 2018).

Em março de 2019, a Big Hit lançou seu segundo grupo masculino, o Tomorrow X Together (TXT), expandindo sua atuação no segmento de artistas da nova geração (Kelley, 2019). Herman (2019) indica que no mesmo mês, Lenzo Yoon foi nomeado co-CEO da empresa ao lado de Bang Si-hyuk, com a missão de liderar os aspectos comerciais da organização, enquanto Bang permanecia à frente da produção criativa. Nos meses seguintes, a Big Hit adquiriu duas novas empresas: a gravadora Source Music, em julho, e a desenvolvedora de jogos Superb, em agosto (Kelley, 2019; Yoon, 2019). Tais aquisições demonstram o interesse estratégico da companhia em ampliar sua atuação para além do gerenciamento artístico, abraçando também o mercado de jogos e propriedade intelectual.

O ano de 2020 marcou um salto significativo na estrutura da empresa. Em maio, a Big Hit tornou-se acionista majoritária da Pledis Entertainment, casa de grupos como Seventeen e NU'EST (Herman, 2020). Ainda nesse ano, adquiriu a

KOZ Entertainment, gravadora fundada pelo rapper Zico (Benjamin, 2020). Paralelamente, as inovações tecnológicas da empresa, impulsionadas por sua subsidiária beNX, levaram ao desenvolvimento do aplicativo Weverse, uma plataforma que integra conteúdo, comércio e interação direta entre fãs e artistas. Essa iniciativa foi reconhecida internacionalmente quando a Big Hit foi nomeada uma das quatro empresas mais inovadoras do mundo em 2020 pela revista Fast Company (Mehta, 2020).

No início de 2021, a Big Hit realizou investimentos estratégicos que incluíram a aquisição de uma fatia de 17,9% da YG Plus, em parceria com sua subsidiária beNX. Como parte do acordo, artistas da YG passaram a integrar a plataforma Weverse (Frater, 2021). Pouco tempo depois, a beNX recebeu um grande aporte financeiro da Naver Corporation e passou a operar como Weverse Company Inc., incorporando também o serviço de streaming V Live (Yoon, 2021).

Em março de 2021, a Big Hit anunciou oficialmente sua transformação em Hybe Corporation, com a proposta de tornar-se uma “plataforma de estilo de vida de entretenimento”. A nova estrutura organizacional foi dividida em três pilares: Labels (gravadoras), Solutions (conteúdos e produtos derivados) e Platforms (tecnologia e engajamento digital). A gravadora original foi renomeada como Big Hit Music e convertida em uma subsidiária sob o novo guarda-chuva institucional (Choi, 2021).

Logo após sua reestruturação, a Hybe realizou sua maior aquisição até então: por meio da Hybe America, a empresa comprou a holding norte-americana Ithaca Holdings, do empresário Scooter Braun, por aproximadamente 1 bilhão de dólares. Com isso, artistas como Justin Bieber, Ariana Grande e Demi Lovato passaram a fazer parte do ecossistema global da Hybe, marcando sua entrada definitiva no mercado ocidental (Lee, 2021).

Nos anos seguintes, a Hybe consolidou sua posição como conglomerado internacional. Em 2022, firmou um acordo com a Walt Disney Company Asia Pacific para a produção de conteúdos exclusivos, como documentários e shows de seus artistas (Walworth, 2022). No mesmo ano, lançou a gravadora ADOR, liderada por Min Hee-jin, voltada ao desenvolvimento de novos conceitos visuais e musicais, culminando na estreia do grupo NewJeans em 2022 (Chin, 2022). Ainda em 2022, a empresa avançou para o mercado de ativos digitais, firmando uma parceria com a fintech Dunamu para o desenvolvimento de NFTs, embora a iniciativa tenha gerado

críticas por parte do público devido a questões ambientais (Lee, 2022; Montevirgen, 2025).

Em 2023, a Hybe expandiu sua atuação para a América Latina com a criação da Hybe Latin America, com escritórios em cidades como Cidade do México, Miami e Los Angeles (Montevirgen, 2025). Também nesse ano, protagonizou uma disputa acionária com a empresa Kakao pela aquisição da SM Entertainment. Apesar de inicialmente adquirir 14,8% das ações da SM, a Hybe optou por reduzir sua participação após uma acirrada batalha pública, vendendo parte de suas ações à Kakao e, posteriormente, anunciando a venda integral de sua posição para a Tencent Music, em 2025 (Lee, 2024; Aswad, 2025).

A partir de 2024, a empresa passou por nova reestruturação interna, batizada de Hybe 2.0, voltada à internacionalização e descentralização de suas operações. Foram criadas divisões regionais, como a Hybe Music Group APAC, e reforçados os investimentos em inteligência artificial, plataformas digitais e formação de grupos multiculturais, como o Katseye, composto por integrantes de diferentes nacionalidades (Montevirgen, 2025).

Apesar do crescimento vertiginoso, a Hybe também enfrentou controvérsias. Em 2024, Min Hee-jin foi destituída da liderança da ADOR, gerando uma crise pública sobre a autonomia das subgravadoras (Wang, 2024). Em paralelo, denúncias de insider trading e acordos societários ocultos levaram o presidente Bang Si-hyuk a ser investigado pela Financial Supervisory Service (FSS), que em 2025 encaminhou o caso à promotoria (Yoon, 2025).

Mesmo diante das adversidades, a trajetória da Hybe Corporation revela um caso singular de transformação de um selo independente em um conglomerado global, moldando e sendo moldado pelas dinâmicas da indústria cultural sul-coreana e internacional.

6.2. Análise comparativa das características da Hybe Corporation

A presente seção tem como objetivo analisar em que medida a Hybe Corporation pode ser caracterizada como um chaebol, à luz das principais definições e características atribuídas a esses conglomerados empresariais no contexto sul-coreano. Para isso, será utilizada uma abordagem comparativa, baseada na literatura especializada sobre o tema, que permite estabelecer critérios analíticos objetivos. Os chaebols, conforme identificados por diversos estudiosos, são

conglomerados familiares diversificados que cresceram com forte apoio estatal, com presença marcante em múltiplos setores econômicos e com práticas de governança e cultura organizacional próprias, geralmente marcadas pela centralização do poder e por uma estrutura hierárquica rígida (Kim, 2022; Lee; Yoo; Lee, 1991; Kwon; Suh, 2006).

A Hybe Corporation, empresa fundada em 2005 como Big Hit Entertainment, tem se destacado como uma das mais influentes companhias da indústria cultural sul-coreana, especialmente no setor musical, com alcance global por meio do K-pop. Seu rápido crescimento, sua estrutura empresarial diversificada e sua presença internacional levantam a hipótese de que a Hybe representa uma nova configuração do modelo chaebol, adaptada ao contexto da economia criativa e digital. Contudo, também é possível que suas características revelem uma ruptura com o padrão histórico dos chaebols, sinalizando o surgimento de uma nova forma de organização empresarial na Coreia do Sul.

Para embasar esta análise, será elaborado um quadro comparativo contendo as principais características que definem um chaebol, com base em estudos como os de Kim (2022), Lie (1998), Kwon e Suh (2006), Cruz (2007), e Lee, Yoo e Lee (1991). Cada uma dessas características será examinada à luz das informações disponíveis sobre a Hybe, coletadas a partir de fontes acadêmicas, relatórios corporativos e reportagens especializadas. O objetivo não é apenas classificar a Hybe como sendo ou não um chaebol, mas compreender em que medida ela compartilha traços com esses conglomerados e o que isso revela sobre as transformações recentes no capitalismo sul-coreano. A análise também permitirá refletir sobre o papel do Estado, a influência do soft power e a ascensão das indústrias culturais como elementos estratégicos da economia nacional.

6.2.1. Quadro analítico comparativo

Para orientar a análise da Hybe Corporation à luz das características dos chaebols sul-coreanos, foi elaborado um quadro analítico contendo os principais critérios que, segundo a literatura especializada, definem esse tipo de conglomerado. O quadro abaixo organiza essas dimensões em categorias analíticas que serão utilizadas para comparar a estrutura, as práticas e o posicionamento da Hybe Corporation. A ideia é identificar em que medida a Hybe compartilha desses elementos ou representa uma ruptura com o modelo tradicional. Esse instrumento

não é apenas classificatório, mas interpretativo: busca revelar a possível transição do modelo chaebol clássico para um modelo híbrido, influenciado pela economia digital e pela lógica das indústrias culturais globais.

Quadro 2 - Análise das características de um chaebol na Hybe

Características dos chaebols	Fundamentação teórica	Indicadores a serem observados na Hybe
Estrutura familiar e controle centralizado	Cruz (2007); Kim, Lee (2003); Kwon, Suh (2006)	Presença de fundador e nível de controle acionário; estrutura decisória
Diversificação setorial	Cruz (2007); Kwon e Suh (2006)	Participação em múltiplos setores (música, tecnologia, jogos etc.)
Relação próxima com o Estado	Cruz (2007); Lie (2006); Kwon, Suh (2006); Silva, 2023	Incentivos culturais, apoio à internacionalização, sinergia com políticas públicas
Internacionalização	Chang (1988); Cruz (2007); Kim (2022)	Presença em mercados globais, aquisição de empresas estrangeiras
Verticalização da produção	Cruz (2007); Kwon, Suh (2006); Kim (2022)	Controle interno de produção, distribuição, marketing, plataforma própria
Práticas de governança corporativa	Lee, Yoo, Lee (1991); Kim (2022)	Grau de transparência, composição do conselho, relação entre controle e gestão
Escala econômica	Chang (1988); Cruz (2007)	Receita anual, número de empregados, valor de mercado
Cultura organizacional e modelo de gestão	Lie (2006); Cruz (2007); Kim (2022)	Hierarquia, exigência nos processos internos, estilo de liderança
Estratégia de crescimento agressiva	Cruz (2007); Kwon, Suh (2006), Kim (2022)	Expansão via aquisições, fusões, novas unidades de negócio
Participação em setores	Silva (2023); Cruz (2007);	Inserção em setores

estratégicos para o Estado	Kim, Jin (2016); Shim (2008)	promovidos como estratégicos pela política econômica nacional
----------------------------	------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria

Este quadro será a base para a subsequente análise item a item, em que cada característica será explorada em detalhe, com base em evidências empíricas extraídas de artigos acadêmicos e fontes jornalísticas. A comparação sistemática permitirá avaliar se a Hybe representa uma continuidade do modelo chaebol, uma ruptura ou uma reconfiguração adaptada às exigências da economia criativa globalizada.

6.2.2. Estrutura familiar e controle centralizado

Uma das características estruturais mais recorrentes no modelo dos chaebols tradicionais sul-coreanos é o controle familiar dinástico. Esses conglomerados surgiram e se consolidaram com forte centralização do poder decisório nas mãos de fundadores e seus descendentes diretos, que mantêm controle acionário mesmo após abertura de capital das empresas. A sucessão é geralmente mantida dentro da família, reforçando uma lógica patrimonialista e hierárquica de gestão (Kim, 2022; Lie, 1998).

No caso da Hybe Corporation, embora não se trate de um conglomerado familiar no sentido clássico, observa-se a presença marcante de seu fundador, Bang Si-hyuk, como figura central na trajetória da empresa. Fundador da antiga Big Hit Entertainment em 2005, Bang ocupou por muitos anos a posição de CEO e principal produtor executivo da companhia. Mesmo após a reestruturação da empresa em 2021, quando foi oficialmente criada a Hybe Corporation com novo modelo de governança, Bang manteve um papel estratégico como presidente do conselho e maior acionista individual (Stassen, 2021). Em março de 2023, detinha cerca de 31,6% das ações da empresa, conforme registros públicos da KRX (Korea Exchange) (Music Business Database, 2024; Hybe Corporation, 2024).

Essa configuração revela um padrão de concentração decisória semelhante ao observado em muitos chaebols: embora a Hybe não seja uma empresa familiar multigeracional, ela centraliza poder em torno de uma figura fundadora carismática e visionária, que molda a cultura organizacional e define as principais estratégias de

expansão (Jeong, 2024). Tal traço se aproxima da liderança personalista que caracterizou os patriarcas dos chaebols, como Lee Byung-chul (Samsung) ou Chung Ju-yung (Hyundai), ainda que o contexto institucional e cultural da Hybe seja distinto por operar na indústria criativa (Kwon; Suh, 2006).

Contudo, diferentemente dos conglomerados familiares clássicos, a Hybe vem promovendo reformas de governança que buscam maior profissionalização e transparência. A empresa é listada em bolsa desde 2020 e adota práticas que incluem conselhos independentes, comitês de auditoria e divulgação regular de relatórios financeiros (Bruner, 2022; Hybe Corporation, 2024). Há também maior separação entre as figuras executivas e a administração operacional do dia a dia, o que pode indicar uma tentativa de se distanciar do modelo patrimonialista tradicional (Hybe Corporation, 2024). Ainda assim, o protagonismo contínuo de Bang Si-hyuk no processo decisório e sua influência simbólica sobre os valores e a identidade da empresa remetem a um tipo de centralização que, embora não dinástica, guarda afinidade estrutural com os chaebols (Yoon, 2025).

Portanto, pode-se argumentar que a Hybe se encontra em uma posição intermediária: incorpora elementos do modelo chaebol no que diz respeito à centralização do poder na figura do fundador, mas se distancia do controle familiar multigeracional e busca adotar práticas de governança mais condizentes com o capitalismo contemporâneo, voltado à reputação global e à regulação pública.

6.2.3. *Diversificação setorial*

A diversificação setorial é uma das marcas distintivas dos chaebols tradicionais sul-coreanos. Tais conglomerados, como Samsung, Hyundai e LG, expandiram suas operações para múltiplos setores da economia – muitas vezes sem relação direta entre si – como manufatura, eletrônicos, construção civil, finanças, petroquímica, varejo e tecnologia. Essa diversificação, de caráter horizontal e vertical, foi impulsionada tanto por incentivos estatais quanto por uma estratégia deliberada de acumulação e mitigação de riscos, consolidando estruturas empresariais amplas e ramificadas (Cruz, 2007; Kwon; Suh, 2006; Kim, 2022).

No caso da Hybe Corporation, observa-se um processo de diversificação significativo, ainda que concentrado dentro da lógica da economia criativa e da cultura pop. Inicialmente focada na gestão de artistas musicais – sobretudo o grupo BTS – a empresa expandiu suas atividades para áreas como produção audiovisual,

jogos digitais, tecnologia de plataformas, propriedade intelectual, publicidade, formação de trainees, eventos ao vivo, agenciamento, varejo de produtos oficiais (merchandising) e, mais recentemente, inteligência artificial e blockchain.

Exemplos concretos dessa expansão incluem a criação da plataforma Weverse, que funciona como rede social, loja virtual e canal de comunicação direta entre fãs e artistas; o investimento na startup de tecnologia Supertone, especializada em IA vocal; a aquisição da empresa de jogos musical Rhythm Hive; e a entrada no mercado norte-americano por meio da compra da Ithaca Holdings, que inclui os catálogos de artistas globais como Justin Bieber e Ariana Grande (Mehta, 2020; Stassen, 2022; Tencer, 2025; Halperin; Frater, 2021)

Apesar de não alcançar a diversidade extrema de setores dos chaebols tradicionais, a lógica de expansão da Hybe remete à estratégia de diversificação como forma de controle das cadeias de valor e ampliação do capital simbólico e financeiro. A diferença reside no fato de que a Hybe diversifica majoritariamente dentro do setor cultural e tecnológico, mantendo coesão temática e sinergia entre suas unidades. Essa forma de diversificação especializada (ou setorialmente integrada) contrasta com a diversificação dispersa observada nos chaebols dos anos 1970 e 1980, que entravam em ramos industriais, bancários e logísticos muitas vezes sem articulação funcional (Cruz, 2007).

Ademais, a expansão da Hybe ocorre em um ambiente competitivo global, voltado à valorização da marca, à inovação digital e à construção de experiências imersivas de consumo, diferentemente da expansão dos chaebols, que se dava sob forte proteção estatal e com baixa competição internacional até os anos 1990 (Cruz, 2007; Kwon; Suh, 2006). Ainda assim, o impulso de crescimento e a construção de um ecossistema empresarial multifuncional refletem um ethos de conglomerado, aproximando a Hybe da lógica chaebol sob uma nova roupagem.

Conclui-se, portanto, que a Hybe representa uma forma contemporânea de diversificação empresarial, mais especializada e alinhada aos princípios da economia da atenção e da monetização de IP (propriedade intelectual), mas que ainda compartilha da racionalidade expansiva dos chaebols clássicos.

6.2.4. Relação com o Estado

A relação estreita com o Estado sul-coreano é um dos pilares centrais da consolidação dos chaebols. Desde os anos 1960, o governo atuou como planejador

econômico, direcionando investimentos, concedendo crédito subsidiado, protegendo mercados e escolhendo grupos empresariais estratégicos para implementar os planos de industrialização nacional (Kim, 2022; Lie, 1998; Kwon; Suh, 2006). Os chaebols foram, assim, parceiros privilegiados do Estado desenvolvimentista, beneficiando-se de uma estrutura de capitalismo orientado, em que o sucesso empresarial estava intimamente ligado à proximidade com os centros de poder político.

No caso da Hybe Corporation, não se observa a mesma relação direta e institucionalizada com o Estado, como ocorria com os chaebols industriais. A empresa surgiu em um momento de economia mais liberalizada e menos protecionista, em um ambiente de inovação cultural e digital que já contava com marcos regulatórios mais consolidados. No entanto, a trajetória da Hybe não pode ser dissociada do contexto político de valorização da Hallyu como instrumento de política externa e de branding nacional. Diversas políticas públicas, desde os anos 2000, promoveram a indústria cultural como setor estratégico, oferecendo incentivos, subsídios, promoção internacional e até proteção diplomática para empresas da cultura pop coreana (Kim; Jin, 2016; Silva, 2023).

A Hybe, ao lado de empresas como CJ ENM, SM Entertainment e JYP, se beneficiou de programas governamentais voltados à exportação de conteúdo cultural, treinamento de talentos, apoio a startups criativas, financiamento de eventos e fortalecimento da marca Coreia (Park, 2023). A plataforma Weverse, por exemplo, pode ser reconhecida como uma ferramenta relevante de diplomacia pública, e o próprio grupo BTS foi convidado a participar de ações oficiais da presidência sul-coreana e de eventos das Nações Unidas como representantes da juventude global, reforçando a sinergia entre imagem estatal e produto cultural (Jin, 2024; Nakamura, 2021; Oh; Lee, 2021).

Além disso, a atuação da Hybe em políticas de soft power reforça o papel do Estado como articulador indireto do crescimento empresarial. Embora não haja um "padrinho estatal" nem um esquema explícito de favoritismo econômico, como nos anos de Park Chung-hee, o alinhamento entre os objetivos da empresa e as diretrizes de diplomacia cultural sul-coreana revela uma nova forma de colaboração público-privada, adaptada à economia simbólica (Lee; Botto, 2020; Park, 2024).

Em suma, embora a relação da Hybe com o Estado seja menos formalizada e coercitiva do que no modelo tradicional dos chaebols, ela ainda desempenha papel

estratégico no projeto nacional de soft power, mostrando uma forma renovada de interdependência entre Estado e conglomerado cultural.

6.2.5. Internacionalização

A internacionalização é um elemento estrutural da trajetória dos chaebols tradicionais. A partir das décadas de 1970 e 1980, os principais conglomerados sul-coreanos expandiram sua atuação para mercados estrangeiros como forma de consolidar seu crescimento, ampliar exportações e garantir competitividade global. Essa estratégia foi fortemente incentivada pelo Estado, que via na inserção externa dos chaebols um caminho para superar a limitação do mercado interno e projetar a Coreia do Sul como potência industrial (Lie, 1998; Kwon; Suh, 2006; Kim, 2022). Nesse processo, empresas como Samsung, Hyundai e LG consolidaram redes de produção e distribuição em diversos continentes, sendo hoje identificadas com a própria imagem econômica do país.

A Hybe Corporation, embora de porte muito menor, demonstra um padrão de internacionalização surpreendentemente acelerado e estratégico, especialmente considerando sua origem como empresa de entretenimento cultural. Seu movimento global não se limita à exportação de produtos musicais, mas envolve uma atuação robusta em múltiplas frentes de presença internacional: aquisição de empresas estrangeiras, parcerias transnacionais, abertura de subsidiárias, contratação de profissionais estrangeiros, legendagem multilíngue de conteúdos, uso de plataformas digitais globais e promoção de eventos em diferentes países.

O caso mais emblemático é a aquisição da Ithaca Holdings em 2021, empresa norte-americana que gerenciava artistas como Justin Bieber, Ariana Grande e J Balvin. A operação – estimada em mais de 1 bilhão de dólares – não apenas consolidou a presença da Hybe nos Estados Unidos, como também sinalizou sua ambição de atuar como player global no setor de entretenimento (Halperin; Frater, 2021). Além disso, a empresa mantém escritórios em Tóquio, Los Angeles e outras capitais culturais, com projetos de formação de novos grupos em idiomas locais, como o girl group internacional Katsye em parceria com a Universal Music Group (Montevirgen, 2025).

Outro ponto relevante é a plataforma Weverse, criada pela Hybe em parceria com a empresa tecnológica beNX (atualmente Weverse Company), que permite o engajamento de fãs do mundo inteiro com artistas da Hybe e de outras gravadoras.

A ferramenta é compatível com diversos idiomas, integra lojas virtuais internacionais e tornou-se um canal estratégico para manter a base global de consumidores, o que demonstra não apenas a exportação de conteúdo, mas o desenvolvimento de infraestrutura digital voltada à internacionalização (Mehta, 2020).

Esse padrão de atuação remete, em parte, às estratégias globais dos chaebols, ainda que a natureza dos produtos e serviços seja distinta. Enquanto os chaebols tradicionais expandiram fábricas e centros de pesquisa, a Hybe expande sua base simbólica e relacional, operando no mercado da atenção, da cultura e do engajamento. Ainda assim, a lógica empresarial – baseada na ampliação territorial, aquisição de ativos estrangeiros e fortalecimento de marca em mercados globais – sugere forte convergência com a racionalidade chaebol.

Adicionalmente, a internacionalização da Hybe ocorre em sintonia com o projeto de soft power do Estado sul-coreano. A exportação de K-pop é percebida como uma ferramenta de diplomacia cultural, capaz de elevar o status da Coreia do Sul no cenário internacional, especialmente entre públicos jovens. O próprio grupo BTS foi designado embaixador presidencial da cultura sul-coreana e participou de eventos internacionais como porta-voz da juventude global, reforçando o papel geopolítico da música e da marca Hybe (Jin, 2024; Nakamura, 2021; Oh; Lee, 2021).

Em resumo, a internacionalização da Hybe é não apenas extensa e rápida, mas estrutural ao seu modelo de negócio. Ainda que operando em um setor diferente, a empresa replica a ambição e a lógica de atuação dos chaebols globais, consolidando-se como um ator econômico-cultural de escala internacional.

6.2.6. Verticalização da produção

A verticalização da produção é uma característica marcante dos chaebols tradicionais, especialmente nos períodos de industrialização acelerada das décadas de 1970 e 1980. Consistia em internalizar todas ou quase todas as etapas da cadeia produtiva dentro do próprio conglomerado, desde a aquisição de matérias-primas até a fabricação, distribuição e comercialização dos produtos finais. Essa estratégia visava reduzir custos, aumentar o controle sobre o processo produtivo, melhorar a eficiência logística e garantir autonomia frente a fornecedores externos (Kim, 2022; Kwon; Suh, 2006). Grandes grupos como Hyundai e Samsung exemplificam esse modelo, controlando subsidiárias dedicadas à engenharia, transporte, bancos, marketing, seguros, etc.

No contexto da Hybe Corporation, observa-se uma forma adaptada de verticalização, centrada na lógica da economia cultural e digital. A empresa não opera com manufatura pesada nem com cadeias produtivas industriais, mas construiu um ecossistema próprio que internaliza todas as fases da criação, promoção, distribuição e monetização de seus ativos culturais. Esse modelo, embora distinto em sua base material, reproduz a lógica dos chaebols ao integrar verticalmente os processos-chave de seu setor.

A verticalização da Hybe começa na formação dos artistas (trainees), passa pela produção musical e audiovisual, e culmina na distribuição direta ao público por meio de plataformas proprietárias. A empresa possui selos musicais (como Big Hit Music, ADOR, Pledis e KOZ Entertainment), estúdios internos, equipes de coreógrafos, diretores criativos, desenvolvedores de aplicativos, designers e produtores de conteúdo. Também administra a própria plataforma de engajamento de fãs e e-commerce – o Weverse – que substitui intermediários tradicionais como gravadoras ocidentais, agências de marketing ou redes sociais terceirizadas (Wang, 2023; Hybe Corporation, 2024).

Além disso, a Hybe controla a produção e venda de produtos derivados (merchandising), organiza turnês internacionais, gerencia direitos autorais e, mais recentemente, tem investido na produção de jogos digitais e no desenvolvimento de ferramentas baseadas em inteligência artificial, como as vozes digitais de idols (Wang, 2023).

Essas práticas indicam uma estratégia deliberada de maximização do controle sobre os ativos imateriais (como propriedade intelectual, imagem e reputação), que são o centro de valor no capitalismo cultural. A verticalização se apresenta, portanto, como um mecanismo de captura integral da cadeia de valor simbólica, garantindo à Hybe não apenas autonomia, mas também maior capacidade de inovação e adaptação ao mercado global.

Diferentemente dos chaebols industriais, onde a verticalização era baseada em controle físico e logístico de unidades fabris, a Hybe estrutura sua verticalização em torno do fluxo contínuo de conteúdo, dados e experiências do consumidor. Ainda assim, a lógica organizacional de concentração das funções críticas dentro da empresa guarda semelhanças funcionais importantes com os conglomerados tradicionais, demonstrando uma continuidade adaptativa entre os modelos.

Portanto, pode-se afirmar que a Hybe adotou uma verticalização compatível com a nova realidade do capitalismo digital, mantendo a essência da estratégia chaebol de controle de ponta a ponta – mas aplicada agora à produção de cultura, engajamento e tecnologia.

6.2.7. Práticas de governança corporativa

As práticas de governança corporativa dos chaebols tradicionais sul-coreanos foram, por décadas, marcadas pela concentração de poder nas mãos das famílias fundadoras, estruturas hierárquicas rígidas, baixa transparência, e uso recorrente de subsidiárias cruzadas para garantir controle mesmo em empresas de capital aberto. Esse modelo, embora funcional durante os anos de forte crescimento econômico, passou a ser amplamente criticado após a crise financeira asiática de 1997, quando se revelou a fragilidade da governança interna, os altos níveis de endividamento e os conflitos de interesse que permeavam os conglomerados (Lee; Yoo; Lee, 1991; Kim, 2022).

Com a pressão por reformas e internacionalização, muitos chaebols foram forçados a adotar boas práticas de governança, como conselhos independentes, auditorias externas e maior prestação de contas, mas a literatura aponta que a cultura organizacional permaneceu, em muitos casos, fortemente autoritária e opaca (Cruz, 2007).

A Hybe Corporation, embora tenha nascido em um contexto distinto e em um setor diferente, também enfrenta desafios relacionados à governança, especialmente devido ao protagonismo do seu fundador, Bang Si-hyuk. Por um lado, a empresa apresenta avanços significativos no que se refere à formalização de sua estrutura corporativa: desde seu IPO em 2020 (Hollingsworth; Kwon, 2020), a Hybe passou a adotar práticas mais alinhadas ao mercado financeiro, como publicação de relatórios trimestrais, estruturação de comitês de auditoria e eleição de conselheiros independentes (Hybe Corporation, 2024).

Bang Si-hyuk, embora tenha deixado o cargo de CEO, permaneceu como presidente do conselho e maior acionista individual, o que indica uma separação formal entre gestão e controle, mas também aponta para a manutenção de um alto grau de influência sobre as decisões estratégicas (Aswad; Davis, 2021). Esse arranjo é comum entre fundadores de empresas de tecnologia ou cultura, e embora não configure diretamente uma estrutura familiar tradicional, remete à centralização

observada nos chaebols – especialmente quando o fundador acumula papéis simbólicos e operacionais relevantes.

Além disso, a Hybe apresenta uma governança baseada na valorização da propriedade intelectual, nos contratos de exclusividade com artistas e no controle rígido sobre sua imagem e comportamento público, o que levanta questões sobre a participação dos stakeholders internos (como trainees e idols) nos processos decisórios. Em termos de acionistas, a empresa também mantém certa concentração, com poucos grandes investidores controlando a maior parte das ações, o que pode limitar o peso de acionistas minoritários na governança cotidiana (Hybe Corporation, 2024).

Em contrapartida, a Hybe também implementa inovações institucionais importantes. Um exemplo é a integração de diferentes labels (sub-gravadoras) sob a estrutura de holding, o que permite certa autonomia criativa dentro de uma governança corporativa centralizada (Hybe Corporation, 2024). Contudo, percebe-se que há intervenções da matriz nas suas subsidiárias, vide o que aconteceu com a Ador e a deposição de sua CEO, Min Heejin, em 2024 (Wang, 2024). A empresa também tem investido em ESG (ambiental, social e governança), em conformidade com as exigências do mercado internacional, embora os dados sobre impacto social e participação trabalhista ainda sejam limitados (Hybe Corporation, 2024; Sustainalytics, 2025)..

Assim, pode-se argumentar que a Hybe ocupa uma posição intermediária em termos de governança: mais aberta e transparente que os chaebols clássicos, especialmente no que se refere à prestação de contas e à estrutura formal, mas ainda centrada na figura do fundador e em mecanismos de controle típicos de conglomerados unificados.

6.2.8. Escala econômica

Os chaebols tradicionais sul-coreanos são reconhecidos por sua impressionante escala econômica. Desde a década de 1970, conglomerados como Samsung, Hyundai, LG e Lucky Goldstar passaram a concentrar fatias significativas do Produto Interno Bruto (PIB) do país, com centenas de subsidiárias e dezenas de milhares de funcionários sob seu controle. Em meados dos anos 1980, os 50 maiores chaebols eram responsáveis por quase um quinto do PIB da Coreia do Sul

e por cerca de 45% das vendas da indústria de transformação (Lee, 2008). De acordo com Yoon (2024):

Em 2022, os ativos totais dos cinco maiores conglomerados familiares da Coreia do Sul (também conhecidos como chaebols) representaram cerca de 61% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. O Grupo Samsung se destacou, com seus ativos totais correspondendo a aproximadamente 22% do PIB sul-coreano (Yoon, 2024)

A Hybe Corporation, em comparação, é uma empresa de porte muito menor, sobretudo em termos absolutos de receita e número de empregados. No entanto, considerando o setor em que atua, a indústria do entretenimento e da cultura digital, sua escala é notavelmente elevada. Em 2024, a Hybe registrou receitas superiores a 2,25 trilhão de won (cerca de 1,65 bilhão de dólares, ou 0,8% do PIB nacional sul-coreano, de 1,87 trilhões de dólares), com lucros operacionais acima de 184 bilhões de won (135 milhões de dólares), segundo seu relatório anual (Tencer, 2025; Statista, 2025).

Se comparada com conglomerados culturais de porte similar (como SM Entertainment ou JYP Entertainment, por exemplo), a Hybe já se posiciona como líder em escala, tanto em receita quanto em alcance internacional. A SM Entertainment apresenta uma receita de 990 bilhões de won (725,7 milhões de dólares) em 2024, com lucro operacional de 87,4 bilhões de won, ou 64,1 milhões de dólares (The MBW Database, 2025). A JYP Entertainment apresenta em 2024 receitas de 601,8 bilhões de won (437 milhões de dólares), com um lucro operacional de 128,3 bilhões de won (93,3 milhões de dólares) (JYP Entertainment, 2025).

A inclusão da Hybe Corporation na lista de observação antitruste da Comissão de Comércio Justo da Coreia (KFTC), anunciada em maio de 2024, reforça o reconhecimento oficial de sua ascensão à condição de conglomerado de grande porte no país (Tencer, 2024). Embora ainda muito aquém dos chaebols tradicionais em termos absolutos, a Hybe foi a única empresa do setor de entretenimento a atingir o patamar de 5 trilhões de won em ativos, critério necessário para figurar entre os "grupos empresariais de grande escala" monitorados pela KFTC. Isso implica maior obrigação de transparência e controle sobre transações entre empresas do grupo, além de exigências relativas à divulgação da estrutura de propriedade (Tencer, 2024).

Outro ponto relevante é o papel da Hybe na geração de valor indireto para a economia sul-coreana. Um estudo do Hyundai Research Institute indicaram que o grupo BTS, principal produto da Hybe, movimentava sozinho 3,6 bilhões de dólares por ano em turismo, exportações culturais e produtos associados à imagem do país, além de atrair cerca de 800 mil turistas ao país em 2018 (Hyundai, 2020). Percebe-se então o efeito multiplicador do sucesso da Hybe sobre outras cadeias econômicas, como aviação, hotelaria, moda, cosméticos e educação em língua coreana.

Portanto, embora a Hybe não detenha o tamanho físico ou a diversificação econômica dos grandes chaebols industriais, sua escala econômica é significativa dentro do setor da economia criativa. Mais do que isso, sua capacidade de gerar valor simbólico e impacto transetorial a aproxima da lógica dos chaebols como pilares de poder econômico nacional, ainda que operando em um novo paradigma de capital imaterial.

6.2.9. Cultura organizacional e modelo de gestão

A cultura organizacional dos chaebols tradicionais coreanos sempre foi marcada por valores hierárquicos, rígidos e, muitas vezes, autoritários. Esses conglomerados adotaram modelos inspirados tanto no Confucionismo quanto em práticas militarizadas de gestão, com forte ênfase na lealdade, na obediência à autoridade e na disciplina interna. A cultura do silêncio, da subordinação e da dedicação absoluta à empresa era considerada parte essencial do sucesso corporativo durante o processo de industrialização (Cruz, 2007; Kim, 2022; Lee; Yoo; Lee, 1991).

No caso da Hybe Corporation, há uma aparente ruptura com esses modelos clássicos, especialmente em seu discurso institucional. A empresa se apresenta como moderna, criativa, colaborativa e voltada à inovação, valores geralmente associados a startups de tecnologia e à economia da informação (Yoon, 2023). Contudo, uma análise mais atenta revela tensões entre essa imagem pública e certos aspectos internos de sua cultura de gestão que, em muitos sentidos, ainda refletem traços do modelo chaebol.

Em primeiro lugar, a estrutura da Hybe é altamente centralizada nas figuras executivas de liderança, sobretudo na do fundador Bang Si-hyuk, cuja autoridade simbólica se projeta sobre toda a cultura organizacional. As decisões estratégicas

passam por núcleos restritos, e há pouca transparência sobre os processos internos de seleção e promoção de lideranças. Embora existam iniciativas voltadas à autonomia criativa das subgravadoras (como ADOR e Pledis), essas continuam subordinadas à estrutura da holding, que concentra os principais mecanismos de controle financeiro e de imagem (Kim, 2024).

O caso do embate entre a Min Hee-jin, ex-CEO da ADOR (subdivisão da Hybe responsável pelo grupo NewJeans) e a administração central da Hybe, onde a primeira é desituída da sua posição de CEO pela administração central do conglomerado e, ao não aceitar esta decisão, resolve processar a empresa e leva consigo as artistas que gerencia para serem administradas extra-oficialmente em uma empresa fora do controle da Hybe, é emblemático: enquanto simboliza uma tentativa de descentralização, também revelou tensões internas ligadas ao controle corporativo e às disputas de poder dentro da empresa-mãe (Wang, 2024; Jang; Lee, 2024).

No que se refere à gestão de talentos, a Hybe opera com o modelo tradicional do sistema de trainees, onde jovens passam por anos de treinamento intensivo em dança, canto, idiomas e performance, sob um regime altamente disciplinado, competitivo e extenuante. Essa estrutura se assemelha, em lógica, ao modelo fordista de formação de mão de obra altamente controlada e padronizada, embora aplicada ao setor cultural. Relatos de ex-trainees e análises críticas da indústria do K-pop apontam para a existência de contratos restritivos, exigências comportamentais rígidas e controle sobre a aparência e a vida pessoal dos artistas, elementos que podem ser lidos como reflexos de uma cultura organizacional disciplinadora (Almeida, 2019).

Portanto, a cultura organizacional da Hybe revela uma dualidade: por um lado, incorpora elementos contemporâneos da nova economia (criatividade, tecnologia, marca global); por outro, preserva traços estruturais de controle e hierarquia típicos de conglomerados mais tradicionais. Essa ambivalência reforça a hipótese de que a Hybe representa uma versão híbrida e atualizada do modelo chaebol, adaptada ao setor cultural e à era digital.

6.2.10. Estratégia de crescimento agressiva

Os chaebols sul-coreanos historicamente adotaram estratégias de crescimento agressivo, baseadas na rápida expansão por meio de fusões,

aquisições, diversificação de portfólio e forte presença em setores estratégicos. Essa expansão foi, em grande parte, apoiada por políticas estatais e financiamento subsidiado durante os anos de industrialização acelerada. Os chaebols priorizavam o crescimento do volume de vendas e ativos, mesmo em detrimento da lucratividade de curto prazo, apostando na ocupação de mercado como forma de consolidar poder econômico e político (Kim, 2022; Kwon; Suh, 2006).

A Hybe Corporation, embora em outro tempo histórico e setor econômico, também evidencia uma trajetória marcada por uma estratégia de crescimento intensivo e arrojado, sobretudo após o sucesso global do BTS. A empresa passou de uma gravadora de médio porte a um conglomerado de entretenimento e tecnologia em menos de uma década, por meio de uma série de movimentos empresariais ousados e bem planejados.

Entre 2019 e 2022, a Hybe implementou diversas fusões e aquisições, incorporando empresas como:

- Source Music (casa original do grupo GFriend) (Kelley, 2019);
- Pledis Entertainment (label responsável por grupos como Seventeen e NU'EST) (Herman, 2020);
- KOZ Entertainment (fundada pelo rapper Zico) (Benjamin, 2020);
- ADOR, criada internamente sob direção de Min Hee-jin, com foco em inovação estética e conceito de marca (responsável por NewJeans) (Chin, 2022);
- E, de forma mais ambiciosa, a Ithaca Holdings nos EUA, que integrava artistas como Justin Bieber e Ariana Grande (Lee, 2021).

Além disso, a Hybe diversificou sua atuação por meio da criação de subsidiárias voltadas a áreas como jogos, inteligência artificial, gestão de propriedade intelectual e tecnologia de plataformas digitais (como a Weverse Company) (Mehta, 2020). Essa expansão reflete uma lógica de crescimento baseada na consolidação de um ecossistema de produtos, talentos e tecnologia sob uma mesma estrutura corporativa, reforçando a capacidade de controle e integração interna.

Esse comportamento empresarial é semelhante ao que os chaebols realizaram nas décadas de 1970 e 1980, quando o crescimento era visto não apenas como uma meta de negócio, mas como uma estratégia de sobrevivência em um ambiente altamente competitivo e volátil. A Hybe, por sua vez, responde a um

mercado igualmente volátil em que a inovação constante e a diversificação de produtos e canais são essenciais para a manutenção da relevância.

Contudo, diferentemente dos chaebols que dependiam fortemente do financiamento estatal e da proteção comercial, a Hybe se capitalizou principalmente por meio do mercado financeiro e da monetização direta de sua base de fãs global. Seu IPO em 2020 forneceu o capital necessário para financiar aquisições estratégicas e alavancar sua estrutura de holding (Hybe Corporation, 2024).

Vale também destacar que essa estratégia de crescimento tem gerado tensões internas, como no recente conflito entre a direção da Hybe e a CEO da ADOR, Min Hee-jin, relacionado à autonomia criativa e ao controle das marcas subordinadas (Wang, 2024). Esses conflitos são indicativos dos desafios de se administrar uma estrutura altamente integrada e em expansão rápida, dinâmica que também afetou os chaebols em seu processo de crescimento descontrolado nos anos 1990.

Em síntese, a Hybe adota uma estratégia de crescimento que remete fortemente à lógica expansiva dos chaebols, com aquisições agressivas, diversificação funcional e busca por controle vertical do setor em que atua. A diferença fundamental está na base de capitalização, no tipo de produto e no cenário regulatório mais descentralizado, próprio da economia digital contemporânea.

6.2.11. Participação em setores estratégicos para o Estado

Historicamente, os chaebols sul-coreanos estiveram fortemente inseridos em setores considerados estratégicos para o projeto de desenvolvimento nacional. Durante os governos de Park Chung-hee e Chun Doo-hwan, o Estado estabeleceu planos de industrialização que priorizavam áreas como construção naval, siderurgia, eletrônicos, automóveis e petroquímica, incentivando os chaebols a liderar tais frentes em troca de benefícios fiscais, subsídios e proteção comercial (Lie, 1998; Shim, 2008; Cruz, 2007). A presença desses conglomerados em setores de infraestrutura crítica consolidou seu papel não apenas como agentes econômicos, mas também como braços operacionais do Estado desenvolvimentista.

A Hybe Corporation, por atuar na indústria cultural e do entretenimento, à primeira vista parece distanciada dessa lógica de "setores estratégicos clássicos". No entanto, a partir dos anos 2000, com o fortalecimento da política de soft power sul-coreana, a cultura passou a ser compreendida como um setor estratégico em

sentido ampliado, vinculado à imagem internacional do país, à diplomacia pública e à diversificação da economia nacional (Kim; Jin, 2016; Silva, 2023).

Neste novo cenário, empresas como a Hybe passaram a ocupar um papel simbólico e político importante. A ascensão do BTS como fenômeno global, acompanhado da projeção internacional do K-pop, do K-drama e da moda coreana, fez com que o entretenimento deixasse de ser apenas uma atividade econômica para se tornar uma plataforma de influência cultural e diplomática. O próprio Estado sul-coreano reconheceu tal importância ao designar artistas da Hybe como representantes oficiais em fóruns multilaterais, concedendo condecorações públicas e articulando campanhas de imagem nacional em parceria com a empresa, como quando o grupo BTS foi escolhido para representar o país como diplomatas celebridades nas Nações Unidas (Nakamura, 2021).

Além disso, a indústria cultural tem se integrado à estratégia econômica nacional em dimensões como o turismo, a educação (por meio da disseminação da língua coreana), as exportações criativas e a atração de investimento estrangeiro. O Ministério da Cultura, Esporte e Turismo da Coreia do Sul (MCST), por exemplo, tem financiado projetos voltados à internacionalização de produtos culturais (Ministério de Cultura, Esporte e Turismo, 2025). Há, portanto, uma convergência entre os objetivos da empresa e as metas estratégicas do Estado, ainda que em um modelo menos intervencionista e mais simbiótico do que no período industrial.

Outro aspecto a se considerar é a atuação da Hybe em tecnologias emergentes, como inteligência artificial, Web3 e plataformas digitais, áreas que também têm sido promovidas como estratégicas pelo governo sul-coreano em sua política de inovação tecnológica e digitalização da economia (Kim, 2022). O investimento da empresa na startup Supertone, especializada em síntese vocal por IA, e a criação de ecossistemas digitais integrados (como o Weverse), inserem a Hybe em campos tecnológicos alinhados com a agenda nacional de competitividade (Mehta, 2020).

Assim, embora a Hybe não atue nos setores estratégicos clássicos dos chaebols industriais, ela ocupa posição central em setores emergentes que o Estado reconhece como prioritários para a nova economia do século XXI, em especial, a economia da cultura, da reputação e da inovação digital. Essa participação reforça o argumento de que a Hybe é uma expressão contemporânea da lógica chaebol, adaptada a um novo regime de prioridades estatais: de bens industriais tangíveis a

bens simbólicos e tecnológicos. Sua inserção em setores estratégicos evidencia uma nova configuração da aliança Estado–empresa no contexto da economia cultural global.

6.3. Discussão e interpretação dos resultados.

A análise das características organizacionais, estratégicas e institucionais da Hybe Corporation à luz do modelo clássico dos chaebols sul-coreanos permite identificar uma série de continuidades e rupturas que ajudam a compreender tanto a singularidade da Hybe quanto a evolução do capitalismo coreano no século XXI. O quadro 3 sintetiza a conformidade de cada característica dentro do contexto da Hybe Corporation.

Quadro 3 - Avaliação da Hybe Corporation quanto à conformidade com as características de um chaebol

Característica	Adesão da Hybe
Estrutura familiar e controle centralizado	Parcial. Bang Si-hyuk, apesar de não ser mais CEO da empresa, segue em uma posição de destaque por ser parte do conselho administrativo e ainda ser o maior acionista.
Diversificação setorial	Parcial. Hybe possui empresas em diversos setores, porém todos estes setores estão associados à indústria cultural e de entretenimento.
Relação próxima com o Estado	Parcial. É uma relação menos íntima e coercitiva quando se comparada à relação com os chaebols tradicionais durante o período das décadas de 1950 a 1990.
Internacionalização	Total. A Hybe está em busca de diversificar suas bases empresariais, adquirindo filiais nos Estados Unidos e na América Latina.
Verticalização da produção	Parcial. A Hybe adota uma prática de centralização de produção e distribuição cultural, contudo, devido à natureza dos seus produtos, tal verticalização é menos pronunciada.
Práticas de governança corporativa	Parcial. A Hybe possui, desde a sua fundação, práticas de governança corporativa baseadas em transparência, com a publicação de relatórios trimestrais, estruturação de comitês de auditoria e eleição de conselheiros independentes. Contudo a forte presença do fundador Bang Si-hyuk e o dilema

	envolvendo a ex-CEO da ADOR Min Hee-jin mostra que ainda há práticas corporativas centralizadoras, típicas de um chaebol tradicional.
Escala econômica	Total. Apesar de a Hybe possuir uma escala muito menor do que os chaebols tradicionais, ela é a maior empresa do seu setor, sendo a única considerada um conglomerado pela KFTC.
Cultura organizacional e modelo de gestão	Parcial. O modelo da Hybe envolve elementos de uma cultura contemporânea da nova economia, enquanto preserva traços estruturais de controle hierárquico típico dos conglomerados tradicionais.
Estratégia de crescimento agressiva	Total. Entre 2019 e 2022, a Hybe (e sua antecessora, Big Hit) compraram diversas empresas, que se tornaram suas subsidiárias. Apesar de todas essas empresas trabalharem no setor cultural, essa é uma prática notável de expansão.
Participação em setores estratégicos para o Estado	Total. O setor cultural é um setor relevante para o Estado sul-coreano, e a Hybe é uma das empresas líderes do setor, participando ativamente da promoção da imagem nacional com ações pontuais elaboradas com os seus artistas.

Fonte: Elaboração própria

A análise comparativa da Hybe Corporation frente às principais características dos chaebols tradicionais revela um quadro híbrido, em que coexistem elementos de continuidade com o modelo clássico e traços de inovação organizacional adaptados ao contexto da economia criativa e digital. O Quadro 3 sistematiza essa ambiguidade ao mostrar que, das dez dimensões avaliadas, apenas quatro apresentaram adesão total, enquanto seis são parcialmente atendidas. Isso indica que a Hybe se insere em uma zona de transição institucional e organizacional.

A primeira dimensão analisada é a estrutura familiar e controle centralizado, à qual a Hybe adere de forma parcial. Embora não se configure como uma empresa familiar multigeracional, a centralidade do fundador Bang Si-hyuk no controle acionário e nas decisões estratégicas reproduz a lógica de concentração de poder comum aos chaebols. Isso sugere que, mesmo em um ambiente de governança mais profissionalizada, o carisma fundador permanece um pilar de estabilidade e identidade organizacional, como nos conglomerados tradicionais.

A diversificação setorial da Hybe também foi classificada como parcial, revelando uma distinção fundamental em relação aos chaebols. Enquanto os

conglomerados tradicionais diversificavam em setores heterogêneos como indústria pesada, finanças e construção, a Hybe opta por uma diversificação setorialmente integrada, concentrando-se em ramos interligados da indústria cultural. Essa estratégia, embora limitada em amplitude, aprofunda a especialização e gera sinergias internas, o que constitui um modelo distinto, mas funcionalmente coerente com os objetivos de expansão e domínio de mercado.

No tocante à relação com o Estado, a adesão parcial também evidencia mudanças no arranjo institucional sul-coreano. A Hybe não depende de subsídios diretos ou proteção estatal como os chaebols do passado, mas beneficia-se da política pública voltada ao soft power cultural. Sua atuação como vetor da diplomacia cultural nacional indica uma nova forma de parceria público-privada, em que o Estado não mais tutela diretamente o setor, mas colabora em sua projeção global por meio de incentivos e reconhecimento simbólico.

A internacionalização da Hybe é o primeiro ponto avaliado como de adesão total. A empresa não apenas exporta produtos culturais, mas também internaliza mercados por meio da aquisição de empresas estrangeiras e criação de subsidiárias internacionais. Essa estratégia espelha a expansão global dos chaebols na virada do século XX, mas com ênfase em ativos simbólicos e fluxos digitais, demonstrando que a lógica da internacionalização permanece central para conglomerados que aspiram protagonismo global.

A verticalização da produção, por outro lado, é novamente classificada como parcial. A Hybe internaliza etapas críticas do processo produtivo na indústria cultural, como treinamento de artistas, produção de conteúdo e comercialização. mas sua cadeia de valor é distinta da manufatura dos chaebols clássicos. A verticalização na Hybe responde à lógica da economia da atenção e da monetização do engajamento, mostrando que, embora os meios sejam diferentes, o objetivo estratégico do controle de ponta a ponta permanece.

Em relação às práticas de governança corporativa, observa-se mais uma adesão parcial. A abertura de capital e a adoção de conselhos independentes indicam avanços em direção à transparência e à accountability. Entretanto, a manutenção do poder decisório nas mãos do fundador, bem como episódios de intervenção direta em subsidiárias, revelam tensões típicas de uma governança centralizadora. A governança da Hybe parece, assim, operar em um regime dual, onde coexistem profissionalização institucional e liderança personalista.

Já a escala econômica da Hybe apresenta adesão total, ainda que com ressalvas. Em termos absolutos, a empresa é menor que os grandes chaebols, mas sua dominância no setor cultural sul-coreano e sua inclusão na lista de grupos de grande escala da KFTC evidenciam sua relevância econômica. A análise precisa levar em conta a especificidade do setor em que atua: a Hybe gera alto valor agregado com ativos imateriais e influência simbólica, sendo proporcionalmente mais eficiente que muitos conglomerados industriais.

A cultura organizacional e modelo de gestão, novamente com adesão parcial, reflete a ambivalência entre inovação e tradição. A Hybe se apresenta como uma empresa jovem, criativa e digital, mas mantém práticas de controle rígido sobre artistas e talentos, similar ao ethos disciplinador dos chaebols. A tensão entre descentralização criativa e controle hierárquico ficou evidente no conflito com a ex-CEO da ADOR, demonstrando que o discurso de autonomia ainda esbarra em práticas de centralização decisória.

A estratégia de crescimento agressiva é outro aspecto em que a Hybe se aproxima integralmente do modelo chaebol. A empresa tem investido em aquisições rápidas e estratégicas, consolidando um ecossistema de marcas, tecnologias e talentos sob seu domínio. Essa trajetória reflete uma visão expansionista, orientada pela lógica da dominância e da antecipação de concorrência, e remete aos movimentos dos chaebols nas décadas anteriores, ainda que em um mercado muito distinto.

A participação em setores estratégicos para o Estado também apresenta adesão total. A Hybe é hoje um dos principais agentes da indústria cultural sul-coreana, setor promovido institucionalmente como estratégico para a imagem e o desenvolvimento do país. Sua articulação com políticas públicas de cultura, turismo e diplomacia confere à empresa um papel que transcende o econômico e se insere em objetivos geopolíticos e simbólicos do Estado sul-coreano.

A análise dos dados revela, portanto, que a Hybe representa uma nova configuração de conglomerado no capitalismo coreano. A empresa não replica o chaebol clássico, mas adapta seus princípios fundamentais, como expansão agressiva, controle vertical e internacionalização, às exigências da economia digital e simbólica.

É possível afirmar que estamos diante de uma reconfiguração institucional, em que os traços estruturais do capitalismo coreano são atualizados em

consonância com os setores que lideram o crescimento econômico contemporâneo. A Hybe, nesse sentido, é menos uma exceção e mais uma antecipação do futuro dos conglomerados sul-coreanos.

Essa constatação tem implicações relevantes para os estudos sobre desenvolvimento econômico e capitalismo de plataforma. A Hybe opera em um regime de acumulação pós-industrial, em que os ativos simbólicos, a propriedade intelectual e a capacidade de gerar experiências substituem os bens materiais como principais fontes de valor. Sua adesão parcial a várias características chaebol indica uma continuidade funcional com o modelo anterior, ainda que travestida de modernidade estética e digital.

Por fim, a análise sugere que o modelo organizacional da Hybe, e sua possível transformação em um "neochaebol cultural" trata de um fenômeno representativo das mutações do capitalismo global, em que plataformas, conteúdo e influência simbólica substituem fábricas, infraestrutura e hardware como alicerces do poder corporativo.

O conceito de "neochaebol cultural" no caso da Hybe Corporation pode ser definido como uma nova configuração de conglomerado empresarial sul-coreano que, embora conserve traços estruturais dos chaebols tradicionais, como a centralização estratégica, a diversificação de atividades e a atuação internacional, opera fundamentalmente dentro da lógica da economia simbólica e da cultura digital. A Hybe se diferencia dos chaebols industriais ao posicionar a propriedade intelectual, os fandoms globais e a inovação tecnológica como pilares centrais de sua estratégia de crescimento. Sua atuação articula negócios culturais (música, audiovisual, jogos) e plataformas digitais, integrando múltiplas cadeias de valor num ecossistema globalizado e centrado em bens intangíveis. Além disso, sua relação com o Estado é mais simbólica do que clientelista, contribuindo para a diplomacia cultural da Coreia do Sul e reforçando a marca nacional no exterior. Nesse sentido, a Hybe representa um neochaebol cultural: um conglomerado pós-industrial que funde racionalidade empresarial com soft power, reposicionando o capitalismo sul-coreano no cenário global da economia criativa

Assim, a discussão dos resultados reafirma a tese de que a Hybe é uma empresa liminar: situada entre o passado dos chaebols industriais e o futuro das corporações culturais, seu caso nos ajuda a entender como o capitalismo se

reinventa, não por ruptura, mas por reconfiguração, em contextos nacionais específicos e em escala transnacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar se, e em que medida, a Hybe Corporation, uma empresa de entretenimento nascida no contexto da ascensão do K-pop, poderia ser compreendida como uma nova forma de chaebol sul-coreano, ou como um “neochaebol cultural”. Partindo de um quadro analítico baseado em dez características centrais dos conglomerados tradicionais, buscou-se comparar a trajetória institucional, estratégica e organizacional da Hybe com as estruturas clássicas que definiram o capitalismo coreano durante o século XX. A pesquisa também se propôs a discutir as implicações dessa comparação para a compreensão de transformações mais amplas no modelo de desenvolvimento sul-coreano, especialmente no que diz respeito ao papel da cultura como ativo econômico e geopolítico.

A análise demonstrou que a Hybe Corporation compartilha diversos traços estruturais com os chaebols tradicionais, sendo seis deles de forma parcial e quatro na totalidade, especialmente no que diz respeito à lógica de expansão agressiva, à busca pela internacionalização, à escala econômica e à busca por protagonismo em setores considerados estratégicos para o Estado. Ainda que opere em um setor radicalmente distinto, o da cultura e do entretenimento, a Hybe apresenta racionalidade empresarial comparável à dos conglomerados industriais da segunda metade do século XX, com ênfase no crescimento rápido, na diversificação funcional e na construção de um ecossistema corporativo multifacetado.

Por outro lado, a pesquisa também revelou elementos significativos de ruptura. A relação da Hybe com o Estado é mais indireta, mediada por instrumentos simbólicos e diplomáticos, e não por subsídios diretos ou protecionismo industrial. A empresa nasceu em um ambiente de mercado mais liberalizado, com maior protagonismo do capital privado e do mercado financeiro, inclusive por meio de seu IPO e da diversificação de investidores. Além disso, sua governança incorpora práticas mais alinhadas aos padrões contemporâneos de transparência, ainda que permaneçam zonas de ambiguidade e concentração de poder.

Nesse sentido, a Hybe pode ser interpretada como uma inovação institucional dentro do capitalismo coreano: uma forma de “neochaebol cultural” que opera com base em ativos intangíveis, tecnologias digitais e engajamento simbólico, mas que mantém uma racionalidade empresarial de concentração e expansão. A empresa

representa um novo tipo de conglomerado pós-industrial, moldado pelas lógicas da economia da atenção, da monetização de IP e do soft power.

A emergência da Hybe Corporation desafia algumas das leituras clássicas sobre o capitalismo periférico, sobretudo aquelas que associam o desenvolvimento econômico de países da periferia a estruturas dependentes, subordinadas e imitativas em relação ao centro global. A trajetória da Hybe sugere que é possível, mesmo a partir da periferia, construir empresas altamente competitivas, inovadoras e influentes em escala internacional, não apenas como fornecedoras de insumos ou montadoras industriais, mas como produtoras de valor simbólico e cultural.

Mais do que isso, a Hybe atua como agente ativo na redefinição da posição da Coreia do Sul no sistema-mundo, operando ao mesmo tempo como empresa privada e como instrumento de revalorização da identidade nacional e do prestígio internacional. Sua existência revela que o capitalismo periférico não é estático nem homogêneo, e que há espaço para o surgimento de modelos empresariais híbridos, capazes de combinar elementos do centro e da periferia em configurações institucionais singulares.

Trata-se, portanto, de um caso que convida à reavaliação das categorias analíticas clássicas, propondo uma leitura mais flexível e relacional do desenvolvimento capitalista na periferia, em que a cultura, a reputação e o engajamento global desempenham papéis centrais.

O estudo da Hybe Corporation também reforça a importância da cultura como ativo estratégico em contextos nacionais que buscam reposicionamento geopolítico. A Hallyu, ou “onda coreana”, não é apenas um fenômeno de consumo cultural, mas um instrumento de soft power deliberadamente cultivado pelo Estado sul-coreano desde os anos 2000. A atuação da Hybe como agente de exportação simbólica, por meio do BTS, da plataforma Weverse e de suas ações transnacionais, consolida a cultura pop como vetor de diplomacia pública, influência política e diferenciação econômica.

Nesse novo cenário, o papel do Estado também se transforma. Em vez de intervir diretamente nos meios de produção ou de proteger setores industriais por meio de barreiras tarifárias, o Estado reorganiza sua atuação para promover infraestrutura simbólica, acordos internacionais, promoção cultural e normativas regulatórias favoráveis à internacionalização. A aliança entre Hybe e governo em

campanhas como “Love Myself” (em parceria com a UNICEF) ou em eventos diplomáticos revela essa nova simbiose entre cultura e política (Coelho, 2021).

Esta pesquisa, embora abrangente em termos analíticos, possui limitações relevantes. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo baseado majoritariamente em fontes secundárias, como relatórios públicos, literatura acadêmica, matérias de imprensa e documentos institucionais. Não foi possível realizar entrevistas com gestores, funcionários ou artistas da Hybe, tampouco acessar documentos internos da empresa que pudessem oferecer maior profundidade sobre sua cultura organizacional e decisões estratégicas.

Além disso, o estudo concentrou-se exclusivamente no caso da Hybe, o que limita a possibilidade de generalização para outras empresas do setor de entretenimento sul-coreano. A ausência de dados quantitativos detalhados sobre impacto econômico e distribuição de receita também impõe restrições às inferências mais robustas.

Diante dos achados e limitações identificados, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas comparativas entre a Hybe e outras empresas centrais do ecossistema da Hallyu, como CJ ENM, SM Entertainment e JYP Entertainment, de modo a compreender padrões organizacionais e estratégias comuns no setor.

Também seria relevante realizar estudos quantitativos sobre o impacto macroeconômico da indústria cultural na Coreia do Sul, incluindo sua contribuição para o PIB, o turismo, o emprego e as exportações. Por fim, sugere-se investigar a recepção internacional das produções da Hybe como forma de medir o alcance real do soft power sul-coreano, explorando como públicos estrangeiros interpretam e consomem tais conteúdos em diferentes contextos culturais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Naiane Batista de. O FENÔMENO HALLYU E AS PRÁTICAS INTERACIONAIS DOS FÃS BRASILEIROS NO CONTEXTO DO PROCESSO DO SOFT POWER DA COREIA DO SUL. Orientador: Ed Porto Bezerra. 2019. 91 p. Dissertação (Mestre em Comunicação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

ARAUJO, Mayara. A instrumentalização da marca nacional da Coreia do Sul: desdobramentos políticos da Onda Coreana. *Temática*, vol. XVI, n. 8, 2020

ASWAD, Jem. HYBE Sells Remaining Stake in K-Pop Rival SM Entertainment for \$177 Million. *Variety*, Los Angeles, p. 1-1, 27 maio 2025. Disponível em: <https://variety.com/2025/music/news/hybe-sells-remaining-stake-k-pop-sm-177-million-1236410853/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

ASWAD, Jem; DAVIS, Rebecca. Bang Si-Hyuk Steps Down as CEO of BTS Powerhouse HYBE; Scooter Braun Takes on U.S. Co-CEO Role. *Variety*, Los Angeles, p. 1-1, 1 jul. 2021. Disponível em: <https://variety.com/2021/music/news/bang-si-hyuk-steps-down-as-ceo-of-bts-powerhouse-hybe-1235009779/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

BENJAMIN, Jeff. Big Hit Entertainment To Acquire Label Founded By Korean Super Producer-Rapper Zico. *Forbes*, Nova Iorque, p. 1-1, 18 nov. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jeffbenjamin/2020/11/18/big-hit-entertainment-to-acquire-koz-entertainment-founded-by-korean-super-producer-rapper-zico/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

BENNETT, Andrew; GEORGE, Alexander L. Case studies and theory development in the social sciences. Cambridge, London: MIT Press, 2005. 594 p. ISBN 0-262-07257-2.

BRUNER, Raisa. HYBE's Bang Si-Hyuk Explains His Vision For the Company Behind BTS. Nova Iorque, Seul, p. 1-1, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://time.com/6161246/hybe-bang-sihyuk-bts-interview/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BURMIESTER, Larry L. Agricultural cooperative development and change: a window on South Korea's agrarian transformation. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. Transformations in Twentieth Century Korea. Canadá: Routledge, 2006. p. 64-86. ISBN 9780415380652.

CARVALHO, Fernanda Vieira. HALLYU WAVE: REFLEXOS DA DIPLOMACIA CULTURAL SUL-COREANA NA RELAÇÃO BILATERAL COM A CHINA. UFPB, 2019

CHANG, Chan Sup. Chaebol: The South Korean Conglomerates. Business Horizons, [s. l.], 1988.

CHANG, Ha-joon. (2004). Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. Tradução de Luiz Antônio Oliveira de Araújo. São Paulo: Editora UNESP

CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. Transformations in Twentieth Century Korea. Canadá: Routledge, 2006. p. 106-137. ISBN 9780415380652.

CHIN, Carmen. HYBE's latest girl group NewJeans make their much-anticipated debut with 'Attention'. NME, Londres, p. 1-1, 22 jul. 2022. Disponível em: <https://www.nme.com/news/music/newjeans-attention-debut-single-music-video-ador-hybe-3274591>. Acesso em: 12 jun. 2025.

CHOI, Ji-won. [Newsmaker] Big Hit Entertainment to change name to Hybe. The Korea Herald, Seul, p. 1-1, 19 mar. 2021. Disponível em: <https://www.koreaherald.com/article/2579650>. Acesso em: 12 jun. 2025.

COELHO, Ester Correa. UNICEF e BTS comemoram o sucesso da campanha inovadora LOVE MYSELF. UNICEF, Seul e Nova Iorque, p. 1-1, 6 out. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/unicef-e-bts-comemoram-o-sucesso-da-campanha-inovadora-love-myself>. Acesso em: 19 jun. 2025.

CRUZ, Sebastião Carlos Velasco e. Trajetórias: Capitalismo neoliberal e reformas econômicas nos países da periferia. São Paulo: Editora Unesp, 2007. 456 p. ISBN 9788571397842.

ECKERT, Carter. Offspring of Empire: The Koch'ang Kims and the Colonial Origins of Korean Capitalism. Seattle: University of Washington Press, 1991.

FRATER, Patrick. BTS Agency Big Hit Entertainment to Invest \$63 Million in Rival YG. Variety, Los Angeles, p. 1-1, 27 jan. 2021. Disponível em: <https://variety.com/2021/biz/asia/bts-agency-big-hit-entertainment-invest-in-yg-1234893216/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

HAGGARD, Stephan *et al.* Japanese Colonialism and Korean Development: A Critique. World Development, Reino Unido, v. 25, n. 6, p. 867-881, 1997.

HALPERIN, Shirley; FRATER, Patrick. BTS Label Owner HYBE Merges With Scooter Braun's Ithaca Holdings for \$1 Billion (EXCLUSIVE). Variety, Los Angeles, p. 1-1, 2 abr. 2021. Disponível em: <https://variety.com/2021/music/news/hybe-merges-ithaca-holdings-scooter-braun-bts-1234943092/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

HEMMERT, Martin; KIM, Jae-Jin. Entrepreneurship in Korea: From Chaebols to Start-ups. Nova Iorque: Routledge, 2021. 179 p. ISBN 978-1-003-12694-2.

HERMAN, Tamar. Big Hit Entertainment Appoints New Co-CEO Following Rise Of BTS, Launch Of TXT. Forbes, Nova Iorque, p. 1-1, 7 mar. 2019. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/tamarherman/2019/03/07/big-hit-entertainment-appoints-new-co-ceo-following-rise-of-bts-launch-of-txt/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

HERMAN, Tamar. BTS Renews Contract With Big Hit Entertainment. *Billboard*, Nova Iorque, p. 1-1, 17 out. 2018. Disponível em: <https://www.billboard.com/music/music-news/bts-renews-contract-big-hit-entertainment-8480525/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

HERMAN, Tamar. BTS's Agency Big Hit Becomes Majority Shareholder Of K-Pop Company Pledis, Home To Seventeen & NU'EST. *Forbes*, Nova Iorque, p. 1-1, 24 maio 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/tamarherman/2020/05/24/btss-agency-big-hit-becomes-majority-shareholder-of-k-pop-company-pledishome-to-seventeen-nuest/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

HOLLINGSWORTH, Julia; KWON, Jake. Ações da gravadora do BTS sobem 90% após IPO, mas são uma aposta arriscada. *CNN Brasil*, São Paulo, p. 1-1, 16 out. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/acoes-da-gravadora-do-bts-sobem-90-apos-ipo-mas-sao-uma-aposta-arriscada/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

HWANG, Hye Jin. 빅히트, 하이브(HYBE)로 사명 바꾼다...방시혁 의장 사내이사 후보. *Newsen*, Seul, p. 1-1, 11 mar. 2021. Disponível em: <https://m.entertain.naver.com/home/article/609/0000411584>. Acesso em: 28 maio 2025.

HWANG, Hye Jin. Big Hit Reveals Lim Jeong Hee's Contract Ended in May. *Newsen*, Seul, p. 1-1, 23 jul. 2015. Disponível em: <http://web.archive.org/web/20151230062103/http://mwave.interest.me/enewsworld/en/article/95932/big-hit-reveals-lim-jeong-hees-contract-ended-in-may>. Acesso em: 28 maio 2025.

HYBE CORPORATION. Corporate Governance. In: HYBE CORPORATION. Hybe Corporation. Seul, 31 dez. 2024. Disponível em: <https://hybecorp.com/eng/ir/structure/stock>. Acesso em: 13 jun. 2025.

HYBE CORPORATION. Letter to Shareholders. Hybe Corporation, Seul, p. 1-1, 1 ago. 2024. Disponível em: <https://hybecorp.com/eng/ir/announce/content/5986>. Acesso em: 18 jun. 2025.

HYUNDAI. K-pop: como o gênero mudou a cultura coreana. Hyundai, Londres, p. 1-1, 1 jan. 2020. Disponível em: <https://www.hyundai.com.br/universo-hyundai/qualidade-de-vida/k-pop--como-o-genero-mudou-a-cultura-coreana.html>. Acesso em: 17 jun. 2025.

JANG, Woo-jung; LEE, Jae-eun. Power struggle at HYBE exposes weakness in multi-label system. The Chosun Daily, Seul, p. 1-1, 30 maio 2024. Disponível em: <https://www.chosun.com/english/industry-en/2024/05/30/GOLCDY6T35HCJDXGC3Z3E7EXNQ/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

JEONG, Bit. [공식]방시혁, 대기업 총수됐다...하이브 '엔터 최초' 대기업집단 지정. The Sports Chosun, Seul, p. 1-1, 15 maio 2024. Disponível em: <https://m.entertain.naver.com/ranking/article/076/0004144998>. Acesso em: 13 jun. 2025.

JEONG, Kang-hoon. 빅히트엔터, 영업이익 100억 돌파...VC '흐뭇'. The Beel, Seul, p. 1-1, 14 fev. 2017. Disponível em: <https://m.thebell.co.kr/m/newsview.asp?svccode=00&newskey=201702090100018900001148>. Acesso em: 28 maio 2025.

JIN, Dal Young. The rise of digital platforms as a soft power apparatus in the New Korean Wave era. Communication and the Public, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p. 161-177, junho 2024. DOI 10.1177/20570473241234204. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/20570473241234204>. Acesso em: 15 jun. 2025.

JYP ENTERTAINMENT. Financial info. JYP Entertainment, Seul, p. 1-1, 2025. Disponível em: <https://www.jype.com/en/IR/Financial>. Acesso em: 17 jun. 2025.

KANG, David. Cut from the same cloth: bureaucracies and rulers in South Korea. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. Transformations in Twentieth Century Korea. Canadá: Routledge, 2006. p. 106-137. ISBN 9780415380652.

KELLEY, Caitlin. BTS's Label Reveals TOMORROW X TOGETHER Will Debut March 4. Forbes, Nova Iorque, p. 1-1, 6 fev. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/caitlinkelley/2019/02/06/bts-bighit-tomorrow-x-together-txt-debut/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

KELLEY, Caitlin. Big Hit Entertainment, BTS's Label, Acquires Source Music. Forbes, Nova Iorque, p. 1-1, 28 jul. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/caitlinkelley/2019/07/28/btss-label-big-hit-entertainment-acquired-source-music/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

KIM, Bong-kee. Entertainment Giants Team up to Manufacture 'Next Bangtan Boys'. The Chosun, Seul, p. 1-1, 12 mar. 2019. Disponível em: <https://www.chosun.com/english/industry-en/2019/03/12/U7BCAT25HLQK6I757AOFXBY7BU/>. Acesso em: 28 maio 2025.

KIM, Byungmo; LEE, Inmoo. Agency problems and performance of Korean companies during the Asian financial crisis: Chaebol vs. non-chaebol firms. Pacific-Basin Finance Journal, Estados Unidos, v. 11, p. 327-348, 2003.

KIM, Eun Mee. From Dominance to Symbiosis: State and Chaebol in Korea. Pacific Focus, Incheon, v. III, n. 2, p. 105-121, 1988.

KIM, Jae-heun. Hybe consolidates chairman Bang Si-hyuk's regime with leadership changes. *The Korea Herald*, Seoul, p. 1-1, 27 nov. 2024. Disponível em: <https://www.koreaherald.com/article/10011801>. Acesso em: 18 jun. 2025.

KIM, Kyung-Pil. The neoliberal strategy of South Korean conglomerates. *World Review of Political Economy*, vol. 13, n. 1, p. 97-117, 2022.

KIM, Tae Young; JIN, Dal Yong. Cultural Policy in the Korean Wave: An Analysis of Cultural Diplomacy Embedded in Presidential Speeches. *International Journal of Communication*, vol. 10, 2016.

KUZNETS, Paul W. Causes, consequences, relevance: Korea's industrialization. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. *Transformations in Twentieth Century Korea*. Canadá: Routledge, 2006. p. 89-105. ISBN 9780415380652.

KWON, Seung-ho; SUH, Chung-sok. Transformations in Korean capitalism: a case study of the Hyundai Business Group 106 SEUNG-HO KWON AND CHUNG-SOK SUH. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. *Transformations in Twentieth Century Korea*. Canadá: Routledge, 2006. p. 106-137. ISBN 9780415380652.

KYUNG, Kye-Young. 씨그널엔터테인먼트그룹 "빅히트엔터 CB 60억 인수". *Edaily*, Seoul, p. 1-1, 14 maio 2015. Disponível em: <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03450566609368920&mediaCodeNo=257>. Acesso em: 28 maio 2025.

LEE, Chung Min; BOTTO, Katheryn. The Case for South Korean Soft Power. *Carnegie Endowment for International Peace*, Nova Iorque, p. 1-1, 16 dez. 2020. Disponível em: <https://carnegieendowment.org/research/2020/12/the-case-for-south-korean-soft-power?lang=en>. Acesso em: 15 jun. 2025.

LEE, Geun. A Soft Power Approach to the Korean Wave. *The Review of Korean Studies*, vol. 12, n. 2, 2009.

LEE, Jaymin. Chaebol, Unions, and the Profitability of Korean Firms Before and After the Crisis. *Managerial and Decision Economics*, [s. l.], v. 35, p. 199-215, 2014.

LEE, Joyce. BTS manager HYBE acquires Scooter Braun's Ithaca Holdings for \$1.05 billion. *Reuters*, Londres, p. 1-1, 2 abr. 2021. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/lifestyle/bts-manager-hybe-acquires-scooter-brauns-ithaca-holdings-for-105-billion-idUSKBN2BP0LY/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

LEE, Min-hyung. Dunamu, HYBE set to launch NFT platform via joint venture. *The Korea Times*, Seul, p. 1-1, 4 out. 2022. Disponível em: <https://www.koreatimes.co.kr/economy/cryptocurrency/20221004/dunamu-hybe-set-to-launch-nft-platform-via-joint-venture>. Acesso em: 12 jun. 2025.

LEE, Min-ji. 2AM's Jo Kwon, Im Seulong, and Jung Jin Woon Return to JYP Entertainment. *Mwave*, Seul, p. 1-1, 9 abr. 2014. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20160312112024/http://mwave.interest.me/enewsworld/en/article/63193/2am-changes-agencies>. Acesso em: 28 maio 2025.

LEE, Sang M.; YOO, Sangjin; LEE, Tosca M. Korean Chaebols: Corporate Values and Strategies. *Organizational Dynamics*, [s. l.], p. 36-50, 1991.

LEE, Sangyeon. 한국벤처투자, 'Korea VC Awards 2018' 개최. *Naver*, Seul, p. 1-1, 6 dez. 2018. Disponível em: <https://n.news.naver.com/mnews/article/008/0004143145?sid=001>. Acesso em: 12 jun. 2025. LEE, Sook Jong. The Politics of Chaebol Reform in Korea: Social Cleavage and New Financial Rules. *Journal of Contemporary Asia*, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 439-452, 2008.

LEE, Steven Hugh. Introduction: Korea's twentieth century transformation. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. Transformations in Twentieth Century Korea. Canadá: Routledge, 2006. p. 1-30. ISBN 9780415380652.

LEE, Yeon-woo. HYBE sells SM Entertainment shares in block deal. The Korea Times, Seul, p. 1-1, 28 maio 2024. Disponível em: <https://www.koreatimes.co.kr/business/banking-finance/20240528/hybe-sells-majority-of-sm-entertainment-shares-amid-stock-rally>. Acesso em: 12 jun. 2025.

LIE, John. Han Unbound: The Political Economy of South Korea. Stanford, California: Standford University Press, 1998. 258 p.

LIE, John. What makes us great: Chaebol development, labor practices, and managerial ideology. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. Transformations in Twentieth Century Korea. Canadá: Routledge, 2006. p. 138-152. ISBN 9780415380652.

MEHTA, Stephanie. Millions of BTS fans use these 2 apps to connect and shop. No tech startups needed. Forbes, Nova Iorque, p. 1-1, 3 out. 2020. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/90457458/big-hit-entertainment-most-innovative-companies-2020>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MINISTÉRIO DE CULTURA, ESPORTE E TURISMO. Budget for K-content Finalized at KRW 844.2 Billion for 2023. Ministério de Cultura, Esporte e Turismo, Seul, p. 1-1, 19 jun. 2025. Disponível em: <https://www.mcst.go.kr/english/policy/pressView.jsp?pSeq=215>. Acesso em: 19 jun. 2025.

MIRSHAHI, Raha. Hallyu: How South Korean Cultural Diplomacy Shapes the Nation Brand. Orientador: Dr. Evan Potter. 2021. 98 p. Tese (Doutorado) - University of Ottawa, Ottawa, 2021.

MONTEIRO, Daniela de Souza Mazur. A Onda Coreana e a Representação em "Reply 1997". Orientador: Prof. Dr. Afonso de Albuquerque. 2014. 70 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Estudos de Mídia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MONTEVIRGEN, Karl. HYBE Corp. Britannica, Londres, p. 1-1, 30 abr. 2025. Disponível em: <https://www.britannica.com/money/HYBE-Corp>. Acesso em: 28 maio 2025.

MUSIC BUSINESS DATABASE. HYBE: Who owns it? (2024). Music Business Database, Londres, p. 1-1, 1 out. 2024. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/data/hybe-who-owns-it-2024/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

NAKAMURA, Kate. BTS Will Represent South Korea as Celebrity Diplomats at the UN. Global Citizen, Nova Iorque, p. 1-1, 17 set. 2021. Disponível em: <https://www.globalcitizen.org/en/content/bts-presidential-envoy-un-diplomacy/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

NYE, Joseph. Soft Power: The Means to Success in World Politics. 1. ed. Nova Iorque: PublicAffairs, 2004. 191 p. ISBN 978-1-58648-306-7.

OH, Chae Young; LEE, Shihoo. South Korean President appoints BTS as special envoys before their visit to the UN. ABC News, Nova Iorque, p. 1-1, 14 set. 2021. Disponível em: <https://abcnews.go.com/International/south-korean-president-appoints-bts-special-envoys-visit/story?id=80006773>. Acesso em: 15 jun. 2025.

PARK, Ashley. Soft and Smart Power: The Development of South Korean Diplomacy. Columbia Political Review, Nova Iorque, p. 1-1, 17 jan. 2024. Disponível em: <https://www.cpreview.org/articles/2024/1/soft-and-smart-power-the-development-of-south-korean-diplomacy>. Acesso em: 15 jun. 2025.

PARK, Jinheon. From Cultural Export to Economic Engine: Examining the Role of K-Pop in the Growth of the South Korean Economy. *Open Journal of Business and Management*, Glendale, v. 11, n. 5, p. 2198-2214, setembro 2023. DOI 10.4236/ojbm.2023.115121. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=127654>. Acesso em: 15 jun. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª edição. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p. ISBN 978-85-7717-158-3.

SANTOS, Marjana dos. O conceito de Soft Power e a Educação superior: uma análise do caso da Unila. *Relações Internacionais Contemporâneas*, Foz do Iguaçu, 27 dez. 2017. Disponível em: <https://dspace.unila.edu.br/items/ddc4c877-d2bf-4900-99fa-b9b637893f31>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SHIN, Gi-wook. Agrarian Conflict and the Origins of Korean Capitalism. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 103, n. 5, p. 1309-1351, 1998.

SHIN, Gi-wook. Neither “spouts” nor “offsprings”: Agrarian roots of Korean capitalism. In: CHANG, Yun-Shik; LEE, Steven Hugh. *Transformations in Twentieth Century Korea*. Canadá: Routledge, 2006. p. 33-63. ISBN 9780415380652.

SHIM, Doobo. Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia. *Media, Culture & Society*, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 25-44, 2006.

SHIM, Doobo. The Growth of Korean Cultural Industries and the Korean Wave. In: HUAT, Chua Beng; IWABUCHI, Koichi. *East Asian Pop Culture: Analysing the Korean Wave*. Hong Kong: Hong Kong University Press, 2008. cap. Capítulo, p. 15-32. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287779167_The_Growth_of_Korean_Cultural_Industries_and_the_Korean_Wave. Acesso em: 17 mar. 2025.

SILVA, Maria Clara Vilela Alves da. HALLYU E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NA COREIA DO SUL: O fortalecimento das indústrias culturais domésticas e a difusão global da cultura popular sulcoreana na estratégia de desenvolvimento econômico do país. Orientador: Professor Doutor Alessandro Serafin Octaviani Luis. 2023. 62 p. Tese de Láurea (Bacharel em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

STASSEN, Murray. Bang Si-hyuk steps down as CEO of HYBE, formerly known as Big Hit Entertainment. Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 1 jul. 2021. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/bang-si-hyuk-steps-down-as-ceo-of-hybe/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

STASSEN, Murray. HYBE acquires fake voice AI company Supertone in \$32m deal (report). Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 4 out. 2022. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/hybe-acquires-fake-voice-ai-company-supertone/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

STASSEN, Murray. BTS, once HYBE's top earner, accounted for below 20% of the K-Pop giant's revenues in 2024. Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 15 fev. 2025. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/bts-once-hybes-top-earner-accounted-for-below-20-of-the-k-pop-giants-revenues-in-2024-down-from-95-at-their-peak/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

STATISTA. South Korea: Gross domestic product (GDP) in current prices from 1987 to 2030. Statista, Hamburgo, p. 1-1, 1 abr. 2025. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

SUSTAINALYTICS. HYBE Co., Ltd. In: Morningstar | Sustainabilitycs. Amsterdã, 3 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.sustainalytics.com/esg-rating/hybe-co-ltd/2003550100>. Acesso em: 16 jun. 2025.

TENCER, Daniel. Will HYBE's inclusion on South Korea's 'antitrust watch list' be a problem for the world's largest K-pop company?. Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 15 maio 2024. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/will-hybes-inclusion-on-south-koreas-anti-trust-watch-list-be-a-problem-for-the-worlds-largest-k-pop-company12/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

TENCER, Daniel. HYBE revenue soared to an all time high of \$1.65bn in 2024, but operating profit dropped 37.5% YoY. Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 25 fev. 2025. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/hybe-revenue-soared-to-an-all-time-high-of-1-65bn-in-2024-but-operating-profit-dropped-37-5-yoy/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

TENCER, Daniel. HYBE continues diversification drive as gaming division raises \$21m in latest funding round. Music Business Worldwide, Londres, p. 1-1, 1 abr. 2025. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/hybe-continues-diversification-drive-as-gaming-division-raises-21m-in-latest-funding-round/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

THE MBW DATABASE. SM Entertainment: Consolidated annual revenues and operating profit in KRW and USD (2021-2024). Music Business Database, Londres, p. 1-1, 1 fev. 2025. Disponível em: <https://www.musicbusinessworldwide.com/data/sm-entertainment-consolidated-annual-revenues-and-operating-profit-in-krw-and-usd/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

WALWORTH, Cori. The Walt Disney Company Asia Pacific And HYBE Forge Global Content Collaboration. Disney + Press, Burbank, p. 1-1, 11 jul. 2022. Disponível em: <https://press.disneyplus.com/news/walt-disney-asia-pacific-and-hybe-forge-global-content-collaboration>. Acesso em: 12 jun. 2025.

WANG, Dingyu. He international marketing strategy of Korea's Hybe Corporation and its implications to Chinese entertainment companies. Highlights in Business, Economics and Management, Sydney, v. 17, 31 ago. 2023. DOI 10.54097/hbem.v17i.11045. Disponível em: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/11045>. Acesso em: 16 jun. 2025.

WANG, Steffanee. A Full Timeline of the Feud Between HYBE & Former ADOR CEO Min Hee-Jin. Billboard, Nova Iorque, p. 1-1, 9 dez. 2024. Disponível em: <https://www.billboard.com/lists/hybe-ador-ceo-min-hee-jin-newjeans-feud-timeline/april-2024-hybe-launches-ador-audit-asks-ceo-min-hee-jin-to-step-down/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

YONHAP. Entertainment Giants Team BTS' management agency teams up with CJ affiliate to launch entertainment firmup to Manufacture 'Next Bangtan Boys'. Yonhap News, Seul, p. 1-1, 31 jul. 2018. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20180817220317/http://english.yonhapnews.co.kr/business/2018/07/31/0501000000AEN20180731008500315.html>. Acesso em: 28 maio 2025.

YOON, Hyun-ju. Up close and personal look at HYBE workplace, culture. The Korea Economic Daily, Seul, p. 1-1, 4 jul. 2023. Disponível em: <https://www.kedglobal.com/entertainment/newsView/ked202307040020>. Acesso em: 18 jun. 2025.

YOON, L. Total assets of major conglomerates as percentage of gross domestic product (GDP) in South Korea in selected years from 2007 to 2022. Statista, Hamburgo, p. 1-1, 5 set. 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1490388/south-korea-total-assets-of-major-chaebol-as-percentage-of-gdp/#statisticContainer>. Acesso em: 17 jun. 2025.

YOON, Seong-yeol. [단독]에이트, 7년만에 잠정적 해체.."각자 음악 활동". Star News, Seul, p. 1-1, 21 dez. 2014. Disponível em: <https://m.entertain.naver.com/home/article/108/0002369958>. Acesso em: 28 maio 2025.

YOON, So-yeon. Big Hit welcomes Superb addition. Korea JoongAng Daily, Seoul, p. 1-1, 19 ago. 2019. Disponível em: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2019/08/19/etc/Big-Hit-welcomes-Superb-addition/3066923.html>. Acesso em: 12 jun. 2025.

YOON, So-yeon. 'Global fan-made band' Enhypen debuts with album 'Border: Day One'. Korea JoongAng Daily, Seoul, p. 1-1, 30 nov. 2020. Disponível em: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2020/11/30/entertainment/kpop/Enhypen-Belift-Lab-BTS/20201130185300522.html>. Acesso em: 28 maio 2025.

YOON, So-yeon. Big Hit, Naver and YG join forces in a big K-pop stock swap. Korea JoongAng Daily, Seoul, p. 1-1, 27 jan. 2021. Disponível em: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2021/01/27/business/industry/Big-Hit-Entertainment-beNX-YG-Plus/20210127192300544.html>. Acesso em: 12 jun. 2025.

YOON, So-yeon. Financial watchdog to refer HYBE CEO to prosecution on fraud allegations. Korea JoongAng Daily, Seoul, p. 1-1, 28 maio 2025. Disponível em: <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-05-28/business/industry/Financial-watchdog-to-refer-HYBE-CEO-to-prosecution-on-fraud-allegations/2318002>. Acesso em: 12 jun. 2025.